

Interkulturalisation in multikulturellen Teams

Entwicklung eines theoriegeleiteten und empirisch
gestützten Analysekonzeptes

von Laura-Christiane Folter



University
of Bamberg
Press

13 Schriften aus der Fakultät Sozial- und Wirtschaftswissenschaften der Otto-Friedrich-Universität Bamberg

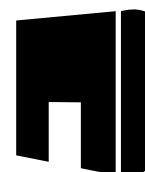
Schriften aus der Fakultät Sozial- und
Wirtschaftswissenschaften der
Otto-Friedrich-Universität Bamberg

Band 13

Interkulturalisation in multikulturellen Teams

Entwicklung eines theoriegeleiteten und empirisch
gestützten Analysekonzeptes

von Laura-Christiane Folter



University
of Bamberg
Press
2014

Bibliographische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliographische
Informationen sind im Internet über <http://dnb.ddb.de/> abrufbar

Diese Arbeit hat der Fakultät Sozial- und Wirtschaftswissenschaften der
Otto-Friedrich-Universität Bamberg als Dissertation vorgelegen.

1. Gutachter: Prof. Dr. Johann Engelhard

2. Gutachter: Prof. Dr. Stefan Eckert

Tag der mündlichen Prüfung: 6.12.2013

Dieses Werk ist als freie Onlineversion über den Hochschulschriften-Server
(OPUS; <http://www.opus-bayern.de/uni-bamberg/>) der Universitätsbibliothek
Bamberg erreichbar. Kopien und Ausdrücke dürfen nur zum privaten und sonsti-
gen eigenen Gebrauch angefertigt werden.

Herstellung und Druck: docupoint, Magdeburg

Umschlaggestaltung: University of Bamberg Press, Andra Brandhofer

© University of Bamberg Press Bamberg 2014

<http://www.uni-bamberg.de/ubp/>

ISSN: 1867-6197

ISBN: 978-3-86309-202-3 (Druckausgabe)

eISBN: 978-3-86309-203-0 (Online-Ausgabe)

URN: urn:nbn:de:bvb:473-opus-69029

Meinen Eltern

Danksagung

Als mir Prof. Dr. Johann Engelhard vor fünfeinhalb Jahren vorschlug, mich in meiner Dissertation der Frage nach der Herausbildung einer Interkultur in multikulturellen Kontexten zu widmen, war die Begeisterung für dieses Thema sofort geboren. Aufgrund eigener Auslandsaufenthalte nach dem Abitur und während des Studiums in den USA, Russland und Frankreich konnte ich das Zusammenleben in unterschiedlichen kulturellen Kontexten selbst erleben. Das Interesse und die Leidenschaft für fremde Kulturkreise führten dazu, dass ich bis zum Ende der Bearbeitungszeit dieser Arbeit Spaß und Freude an dem Thema hatte. Nun ist die Arbeit, die am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre insbes. Internationales Management der Otto-Friedrich-Universität Bamberg entstanden ist, abgeschlossen und es ist an der Zeit meinen Dank an all die helfenden und unterstützenden Hände auszusprechen, die entscheidend zum Erfolg der Arbeit beigetragen haben.

Ich danke aus vollem Herzen meinem Doktorvater Prof. Dr. Johann Engelhard, der von Beginn an großes Vertrauen in mich gesetzt hat. Mit seiner Hilfe zur Selbsthilfe, seinen kritischen Fragen und seiner Fähigkeit den Finger in die richtige Wunde zu legen hat er in hohem Maße zu dem erfolgreichen Abschluss des Dissertationsprojektes beigetragen. Ebenso danke ich Prof. Dr. Stefan Eckert des Internationalen Hochschulinstituts Zittau für die Übernahme des Zweitgutachtens und die wertvollen Hinweise und Anregungen zur Methodik der Arbeit. Mein Dank gilt auch Herrn Prof. Dr. Frank Wimmer für die Diskussionsbereitschaft und die Mitwirkung in der Promotionskommission.

Mit Unterstützung von Herrn Prof. Dr. Joachim Wolf konnte ich einen Forschungsaufenthalt an der School of Business der Northeastern University, Boston, USA realisieren. Dieser Aufenthalt ermöglichte mir durch zahlreiche Diskussionen meine Arbeit mit anderen Augen zu sehen. Ich bedanke mich vor allem bei Allan Bird, der mir die Chance gegeben hat, für drei Monate Teil der Fakultät zu sein und mit seinem Interesse an meinem Thema zu vielen neuen Ideen beigetragen hat. Auch Alvaro Cuervo-Cazurra, Ellie Banalieva, Ibraiz Tarique und Fleura Bhardi waren interessierte Diskussionspartner, die mit wertvollen Hinweisen meine Arbeit bereichert haben. Nobuko Nishiwaki und Yuting Zhang danke ich für ihre Freundschaft während dieser Zeit.

Trotz all der wissenschaftlichen Unterstützung wäre die Arbeit nicht ohne die freiwilligen Teilnehmer an meinen zwei qualitativen Studien möglich gewesen. Deshalb gilt mein Dank an dieser Stelle den Studierenden der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg und der Otto-Friedrich-Universität Bamberg für ihr großes Engagement während der Interview- und Beobachtungsstudie.

Selbstverständlich kann keine Arbeit ohne das soziale Umfeld am Lehrstuhl fertiggestellt werden. Ich danke vor allem Carolin Fleischmann für ihre immerwährende Diskussionsbereitschaft und ihr offenes Ohr auch in schwierigen Arbeitsphasen. Georg Trautnitz, Markus Moelgen, Annalena Fajen, Johanna Horzetzky, Michael Gerten, Christine Brunner, Daniel Kaumanns und Linda Kerner danke ich für die positive Stimmung und gute Laune am Lehrstuhl. Mein großer Dank geht an unsere gute Seele Ute Hanß für ihre Fürsorge und Hilfe in jeglichen Situationen.

Für die großartige Zeit fernab von Wissenschaft und Lehrstuhl danke ich Katharina Drummer, Nadine Aller, Dr. Stefanie Herberger, Susanne Sell, Jochen Leiber, Jil Margenfeld, Sonja Sperber, Yvonne Zahr und Christiane Helduser, die den Entstehungsprozess der Arbeit erleben konnten und in allen Arbeitsphasen motivierend und aufmunternd wirkten. Sie haben mir den notwendigen Gegenpol zur wissenschaftlichen Arbeit geliefert.

Zum Schluss, aber nicht zuletzt danke ich meiner Familie - meinen Eltern Claudia und Clemens Renker, meinem Bruder Stephan Sebastian und meinen Schwiegereltern Christa und Walter Folter. Sie haben mich auf liebevolle Weise und mit viel Engagement unterstützt. Meiner Mutter danke ich für die akribische Genauigkeit, mit welcher sie die Arbeit Korrektur gelesen hat. Wer ich bin und was ich erreicht habe verdanke ich besonders meinen Eltern. Sie haben mich mit viel Liebe und Vertrauen auf meinem Lebensweg begleitet, standen mir in allen Lebenslagen mit Rat und Tat zur Seite und munterten mich auf, wenn etwas schief lief. Dafür bin ich ihnen unendlich dankbar.

Meinem Mann Johannes danke ich von ganzem Herzen für seine Fürsorge und Liebe, seine unendliche Geduld und seinen Glauben an mich und meine Arbeit. Ohne sein Dasein und seine bedingungslose emotionale Unterstützung in heißen Phasen hätte ich diese Arbeit kaum fertigstellen können.

In Liebe und Dankbarkeit widme ich diese Arbeit meinen Eltern.

Bamberg im Dezember 2013

Laura-Christiane Folter

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis	VI
Abkürzungs- und Symbolverzeichnis	VII
1 Einführung in die Untersuchung „Interkulturalisation in multikulturellen Teams“	1
1.1 Kulturelle Überschneidungssituationen – alter Wein in neuen Schläuchen?	1
1.2 Betriebswirtschaftliche Relevanz der Untersuchung kultureller Überschneidungssituationen	5
1.3 Zielsetzung der Arbeit	9
1.4 Methodische Vorgehensweise der Arbeit	11
1.5 Aufbau der Arbeit	14
2 Kultur und Interkulturalisation – Überblick über den Forschungsstand	17
2.1 Kultur – Eine Annäherung an ein komplexes Konstrukt	17
2.1.1 Kultur und Kulturträger	18
2.1.2 Kulturinhaltskonzepte	19
2.1.2.1 Das Kohärenz-Paradigma der traditionellen Konzeptualisierungen von Kultur	19
2.1.2.2 Kritik am Kohärenz-Paradigma der traditionellen Konzeptualisierungen von Kultur	28
2.1.3 Kulturentwicklungskonzepte	32
2.1.4 Kulturvergleichskonzepte	34
2.1.4.1 Die Kulturdimensionen nach Hofstede	36
2.1.4.2 Die Kulturdimensionen nach Hall/Hall	39
2.1.5 Kulturelle Diversität – Eine Begriffsbestimmung	44
2.2 Interkulturalisation als Prozess innerhalb kultureller Überschneidungssituationen	47
2.2.1 Vorgehensweise bei der Analyse der forschungsrelevanten Literatur	47
2.2.2 Handlungsoptionen innerhalb kultureller Überschneidungssituationen	49
2.2.3 Das Konstrukt „Interkultur“ in der Forschung	53
2.2.4 Interkultur – Eine Begriffsbestimmung	69
2.3 Gesamtbeurteilung bisheriger Forschung zu kulturellen Überschneidungssituationen und Ableitung des Forschungsbedarfes	72

3	Multikulturelle Teams als wissenschaftliche Untersuchungsobjekte	74
3.1	<i>Teams und Teamforschung</i>	74
3.1.1	Team – Eine Begriffsbestimmung	74
3.1.2	Formen von Teamarbeit	81
3.1.3	Modelle zur Organisation und Systematisierung von Teaminteraktionen	84
3.1.4	Teamentwicklungsprozesse	94
3.2	<i>Kulturelle Diversität in Teams</i>	101
3.2.1	Theoretische Erklärungsansätze zu multikulturellen Teams	101
3.2.2	Empirische Befunde zu multikulturellen Teams	132
3.2.2.1	Auswirkungen von Inputfaktoren	134
3.2.2.2	Auswirkungen von kultureller Diversität auf Teaminteraktionen	145
3.2.2.3	Auswirkungen von kultureller Diversität auf den Output	163
3.2.3	Vergleichende Betrachtung der Teaminteraktionen in mono- und multikulturellen Teams	166
4	Methodische Vorgehensweise der Datenerhebung: Zwei-Studien-Design	171
4.1	<i>Studie 1: Qualitative Leitfadeninterviews</i>	171
4.1.1	Ziel der Untersuchung	171
4.1.2	Das Leitfadeninterview als Erhebungsmethode	172
4.1.3	Organisation des Forschungsprojektes	175
4.1.4	Datenaufbereitung	179
4.1.4.1	Transkription	179
4.1.4.2	Qualitative Inhaltsanalyse	180
4.2	<i>Studie 2: Experimentelle Längsschnitt-Beobachtungsstudie</i>	182
4.2.1	Ziel der Untersuchung	182
4.2.2	Die Beobachtung als Erhebungsmethode	183
4.2.3	Das Beobachtungsverfahren SYMLOG als Untersuchungsinstrument	185
4.2.3.1	Definitiorische Grundlagen: IPA und SYMLOG	185
4.2.3.2	Adjektivrating/Wertebeurteilungsbogen	189
4.2.3.3	Interaktionssignierung	196
4.2.4	Organisation des Forschungsprojektes	198
4.2.4.1	Auswahl des Laborexperimentes als Untersuchungsmethode	198
4.2.4.2	Festlegung und Auswahl der Untersuchungseinheiten	200
4.2.4.3	Durchführung und Ablauf der Beobachtungen	202
4.3	<i>Kritische Anmerkungen zu den empirischen Untersuchungen</i>	203
5	Ergebnisse der qualitativ-theoriebildenden Studien	207
5.1	<i>Studie 1: Qualitative Leitfadeninterviews</i>	207
5.1.1	Kategorienbildung und Kodierleitfaden	207
5.1.2	Kodierung und quantifizierende Zusammenstellung	209
5.1.3	Bedeutungsanalyse und Darlegung der Veränderungen	216
5.1.4	Zusammenfassendes Fazit der qualitativen Leitfadeninterviews	233

5.2	<i>Studie 2: Experimentelle Längsschnitt-Beobachtungsstudie</i>	235
5.2.1	Erfassung der Teaminteraktionen	235
5.2.1.1	Erfassung der Teamorganisation	235
5.2.1.2	Erfassung des Problemlösens	236
5.2.1.3	Erfassung der Teamkohäsion	237
5.2.1.4	Erfassung der Teamkommunikation	238
5.2.1.5	Erfassung der Bildung von Teamnormen	239
5.2.2	Ergebnisse der Beobachtungsstudie	240
5.2.2.1	Adjektivrating/Wertebeurteilungsbogen	240
5.2.2.2	Interaktionssignierung	262
5.3	<i>Theoriegeleitetes und empirisch gestütztes Entwicklungskonzept von Interkulturalisation</i>	270
6	Zusammenfassung, Implikationen für die unternehmerische Praxis und Ausblick	278
6.1	<i>Resümee</i>	278
6.2	<i>Gestaltungshinweise für die unternehmerische Praxis</i>	281
6.3	<i>Hinweise für die weitere Forschung</i>	285
	Literaturverzeichnis	IX

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Die kulturelle Überschneidungssituation	4
Abb. 2:	Aufbau der Untersuchung	16
Abb. 3:	Handlungsoptionen innerhalb kultureller Überschneidungssituationen nach Adler	49
Abb. 4:	Dimensionen und Träger des Konstrukts „Interkultur“	69
Abb. 5:	Schnittstellenmodell zur Veranschaulichung kultureller Überschneidungssituationen	71
Abb. 6:	Klassifikation von Teams	82
Abb. 7:	Das Gruppeneffektivitätsmodell nach McGrath	85
Abb. 8:	Das Modell der Teameffektivität nach Hackman	88
Abb. 9:	Das Modell der Arbeitsgruppeneffektivität nach Gladstein	90
Abb. 10:	Das Effektivitätsmodell interkultureller Kleingruppen nach Oetzel	93
Abb. 11:	Struktureller Untersuchungsrahmen	94
Abb. 12:	Weiterentwicklung des strukturellen Untersuchungsrahmen	101
Abb. 13:	Das Modell der optimalen Distinktheit	126
Abb. 14:	Stand der theoretischen Forschung zu Interkulturalisation in multikulturellen Teams	131
Abb. 15:	Modell der kulturellen Intelligenz	140
Abb. 16:	Der Kommunikationsprozess	152
Abb. 17:	Stand der empirischen Forschung zu Interkulturalisation in multikulturellen Teams	165
Abb. 18:	Prozessentwicklung in monokulturellen Teams	167
Abb. 19:	Prozessentwicklung in multikulturellen Teams	169
Abb. 20:	Der SYMLOG-Raum	187
Abb. 21:	Der Adjektivratingbogen	191
Abb. 22:	Felddiagramm Beispiel	195
Abb. 23:	Erfassung der Teaminteraktionen durch die Interaktionsprozessanalyse	235
Abb. 24:	Felddiagramm, Team 1 zum Zeitpunkt t_1	241
Abb. 25:	Felddiagramm, Team 1 zum Zeitpunkt t_2	242
Abb. 26:	Felddiagramm Werte, Team 1 zum Zeitpunkt t_1	246
Abb. 27:	Felddiagramm Werte, Team 1 zum Zeitpunkt t_2	247
Abb. 28:	Felddiagramm, Team 2 zum Zeitpunkt t_1	250
Abb. 29:	Felddiagramm, Team 2 zum Zeitpunkt t_2	251
Abb. 30:	Felddiagramm, Werte Team 2 zum Zeitpunkt t_1	253
Abb. 31:	Felddiagramm, Werte Team 2 zum Zeitpunkt t_2	254

Abb. 32:	Felddiagramm, Team 3 zum Zeitpunkt t_1	257
Abb. 33:	Felddiagramm, Team 3 zum Zeitpunkt t_2	258
Abb. 34:	Felddiagramm, Werte Team 3 zum Zeitpunkt t_1	260
Abb. 35:	Felddiagramm, Werte Team 3 zum Zeitpunkt t_2	261
Abb. 36:	Die Herausbildung einer C-Kultur	274
Abb. 37a:	Theoriegeleitetes und empirisch gestütztes Untersuchungskonzept von Interkulturalisation in multikulturellen Teams (Teil 1)	275
Abb. 37b:	Theoriegeleitetes und empirisch gestütztes Untersuchungskonzept von Interkulturalisation in multikulturellen Teams (Teil 2)	276
Abb. 37c:	Theoriegeleitetes und empirisch gestütztes Untersuchungskonzept von Interkulturalisation in multikulturellen Teams (Teil 3)	276

Tabellenverzeichnis

Tab. 1:	Taxonomie von Diversitätsdimensionen	45
Tab. 2:	Vor- und Nachteile von kultureller Diversität in Teams	46
Tab. 3:	Begriffsverständnis von Interkultur in der Literatur	65
Tab. 4:	Entwicklungsstufen multikultureller Teams nach Smith/ Noakes	99
Tab. 5:	Einfluss von Multikulturalität auf den Interkulturalisationsprozess in multikulturellen Teams	129
Tab. 6:	Kernpunkte erfolgloser und erfolgreicher Konfliktlösung	147
Tab. 7:	Teamzusammensetzung Interviewstudie	177
Tab. 8:	Kulturelle Herkunft der Teammitglieder in Interviewstudie	178
Tab. 9:	Demographische Merkmale der Teammitglieder in Interviewstudie	178
Tab. 10:	Der SYMLOG-Richtungsprofilbogen	193
Tab. 11:	Der SYMLOG-Signierungsbogen	198
Tab. 12:	Teamzusammensetzung Beobachtungsstudie	202
Tab. 13:	Teamzusammensetzung Interviewstudie	210
Tab. 14:	Quantifizierende Übersicht der Häufigkeitsaussagen in t_1	211
Tab. 15:	Rangfolgen der einzelnen Kategorien je Team in t_1	213
Tab. 16:	Quantifizierende Übersicht der Häufigkeitsaussagen in t_2	214
Tab. 17:	Rangfolgen der einzelnen Kategorien je Team in t_2	216
Tab. 18:	Veränderungen der Differenzierungskriterien von Teams von t_1 zu t_2	234
Tab. 19:	Veränderung im Kommunikationsanteil der Teammitglieder, Team 1	264
Tab. 20:	Zusammenfassende Analyse, Team 1	264
Tab. 21:	Veränderung im Kommunikationsanteil der Teammitglieder, Team 2	265
Tab. 22:	Zusammenfassende Analyse, Team 2	266
Tab. 23:	Veränderung im Kommunikationsanteil der Teammitglieder, Team 3	267
Tab. 24:	Zusammenfassende Analyse, Team 3	268
Tab. 25:	Veränderungen der Teaminteraktionen von t_1 zu t_2	269

Abkürzungs- und Symbolverzeichnis

Abb.	Abbildung
ACT	Verbales Verhalten
B	Backward
CON	Sender lehnt Vorstellungsbild ab
D	Downward
F	Forward
GAT	Gesprächsanalytisches Transaktionssystem
GRP	Gruppe
IPA	Interaktionsprozessanalyse
lat.	lateinisch
lfd.	laufend
MBI-Ansatz	MAP-BRIDGE-INTEGRATE-Ansatz
monok.	monokulturell
multik.	multikulturell
N	Negativ
NON	nonverbales Verhalten
Nr.	Nummer
n.v.	nicht vorhanden
P	Positiv
PRO	Sender stimmt Vorstellungsbild zu
Σ	Sigma, Summenzeichen
SYMLOG	System for the Multiple Level Observation of Groups
t	Zeitpunkt
Tab.	Tabelle
U	Upward
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development
USA	United States of America
VB	Vorstellungsbild

1 Einführung in die Untersuchung „Interkulturalisation in multikulturellen Teams“

„What is important [...] is not knowledge of particulars but knowledge of the relations among phenomena”.¹

1.1 Kulturelle Überschneidungssituationen – alter Wein in neuen Schläuchen?

Um 1000 vor Christus bestand Griechenland aus mehreren Stadtstaaten. Das stete Bevölkerungswachstum erforderte jedoch, dass ein Teil der griechischen Bevölkerung den gesamten Mittelmeerraum sowie die Region am Schwarzen Meer besiedelte. Die Völkerwanderung hatte zur Folge, dass Griechen und Perser aufeinander trafen; dieses Ereignis kann als eine der ersten kulturellen Überschneidungssituationen in der Geschichte festgehalten werden.² Die Griechen, welche mit Mitgliedern einer neuen, fremden Kultur³ konfrontiert wurden, reflektierten zum ersten Mal ihre Denk- und Verhaltensweisen. Sie lernten, dass ihre eigenkulturellen Werte und Normen nicht zwingend die einzig richtigen sein müssen. Thales von Milet (6. Jahrhundert vor Christus), ein Nachkomme jener Griechen, die bei der Völkerwanderung das griechische Festland verließen, gilt als Begründer von Philosophie und Wissenschaft; seine Lehren vereinen persische und griechische Denkweisen.⁴ Es wird deutlich, dass bereits bei den Griechen und Persern der Antike das Bewusstsein entstand, dass die Fähigkeit und Bereitschaft zur Annahme fremdkultureller Elemente zu Reichtum durch Vielfalt führen kann.⁵

Dieses Beispiel zeigt, dass kulturelle Überschneidungssituationen – verstanden als Interaktionen von unterschiedlich kulturell geprägten Individuen bzw. sozialen Akteuren⁶ – keine neuartigen Erscheinungen sind, wie es von den Medien zuweilen vermittelt wird. Kulturelle Überschneidungssituationen existieren seit tausenden von Jahren. Aufgrund der zunehmenden Digitalisierung, der Abnahme der Transportkosten und der Öffnung der Märkte für den weltweiten Wettbewerb kommen kulturelle Überschneidungssituationen in der jüngeren Zeit in anderen Ausprägungen und Intensitäten zum Vorschein als noch zur Zeit der Griechen und Perser. So finden der-

¹ Kerlinger (1986), S. 55.

² Vgl. Russell (2008). Neben Russells Werk „Philosophie des Abendlandes“ (Russell (2008)) findet sich eine detaillierte Abhandlung der Geschichte der internationalen Unternehmenstätigkeit bei Dülfer (2002).

³ Der Ursprung des Begriffs „Kultur“ liegt im lateinischen Substantiv *cultura* als Ableitung des Verbs *colere* (pflegen, bebauen, bestellen), was sich auf den Ackerbau bezog. Im ersten Jahrhundert vor Christus sprach Cicero von einer *cultura animi* und meinte damit die Bebauung und Pflege des menschlichen Geistes und die philosophische Erziehung des Individuums (vgl. Kroeber/Kluckhohn (1952), S. 62).

⁴ Vgl. Russell (2008), S. 46ff.

⁵ Vgl. Russell (2008), S. 46.

⁶ Vgl. Shweder/ Levine (1984), S. 93.

artige Situationen im eigenen Wohnviertel, im Studium oder in der Ausbildung und am Arbeitsplatz genauso statt wie bei Auslandsaufenthalten. Es wird der eigene Lebensbereich durchbrochen, indem ein Individuum mit neuartigen und unbekannten Denk- und Verhaltensweisen konfrontiert wird. Die Thematisierung kultureller Überschneidungssituationen findet sich zwar seit dem Übergang vom Mythos zum Logos im antiken Griechenland in theologischen, philosophischen, historischen, ethnologischen und anthropologischen Abhandlungen wieder, Untersuchungen aus der betriebswirtschaftlichen Perspektive stehen jedoch weitgehend aus. Besonders zur Frage nach den Folgen bzw. Ergebnissen kultureller Überschneidungssituationen im betriebswirtschaftlichen Kontext gibt die bisherige Forschung nur unzureichende Antworten. Einzelne Teildisziplinen wie die der Kulturforschung oder der Diversitätsforschung versuchen zwar mögliche Folgen dieser Überschneidungssituationen zu erläutern, ein integrierter Ansatz steht jedoch noch aus.⁷

Warum nehmen wir im Kulturkontakt den Interaktionspartner überhaupt als „anders“ wahr und welche möglichen Folgen können derartige Überschneidungssituationen mit sich bringen? Über die Handlungskoordination entwickeln sich Werte und Normen, die gespeist werden von Erfahrungen aus der kulturellen Sozialisation. Dieser Sozialisationsprozess definiert Normalität, Vertrautheit und Selbstverständlichkeit in einer Gruppe und führt dazu, dass ein Kollektiv als verbindende Einheit gesehen wird.⁸ Als Kollektiv werden soziale Gruppen verstanden, die nach unterschiedlichen Kriterien zusammengefasst werden können. Die verinnerlichten Regeln und Normen einer Kultur prägen das Individuum in seiner Interaktion. Jedes Verhalten eines Individuums ist dabei kontext- und situationsbezogen. Wie ein Kontext oder eine Situation wahrgenommen und kategorisiert wird, erschließt sich durch die in der Sozialisation gebildeten Wertevorstellungen.⁹ Kultur entwickelt sich auf unterschiedlichen kollektiven Ebenen (u.a. Nation, Organisation, Unternehmen, Team), die sich wechselseitig beeinflussen. Ein Individuum ist somit Träger und Produkt unterschiedlicher kultureller Sozialisationsprozesse. Aufgrund der Reziprozität von Kultur ist diese auch mittel- und langfristig veränderbar.¹⁰ Kultur beschreibt somit eine spezifische Form sozialen Lebens mit normativen Vorstellungen, Mythen und kollektiv geteilten Verhaltensskripten. Nach Hofstede beinhaltet Kultur die kollektive Programmierung des Bewusstseins, die die Mitglieder einer Gruppe oder Kategorie unterscheidet. Kulturelle Hintergründe sind also Handlungs- und Interpretations-schemata, die den Mitgliedern einer Kultur helfen, sich im Alltag zu bewegen.¹¹

⁷ Vgl. Demorgon/ Molz (1996), S. 77.

⁸ Vgl. Hambrick et al. (1998), S. 181ff.

⁹ Vgl. Shweder/ Levine (1984), S. 93f.

¹⁰ Vgl. Gröschke (2009), S. 74f.

¹¹ Vgl. Hofstede (2001a), S. 21.

Die Handlungs- und Interpretationsschemata werden von den Mitgliedern einer Kultur weitgehend geteilt, sie bleiben deshalb in der Regel unbemerkt. Erst Begegnungen von Mitgliedern differierender Kulturkreise können ihre Unterschiedlichkeit deutlich machen, sowohl für die Beteiligten, als auch für die Wissenschaftler, die sich mit kulturellen Einflüssen auf Erleben und Verhalten beschäftigen.¹² Begegnungen von Mitgliedern unterschiedlicher Kulturen können als Begegnungen zwischen Kollektiven bzw. den Repräsentanten dieses Kollektivs verstanden werden. Wie oben bereits erläutert, sind Gruppen im Rahmen interkultureller Begegnungen durch kulturelle Merkmale bestimmt. Die Kultur kann zur Grundlage von Kategorisierung der zueinander Fremden werden, die sich als Angehörige der einen bzw. der anderen Kultur wahrnehmen und dementsprechend zwischen der eigenen und der fremden Gruppe unterscheiden.¹³ Nimmt ein Individuum Kontakt mit einer Person aus einer anderen Kultur auf, wird es mit zwei verschiedenen Orientierungssystemen konfrontiert, nämlich mit dem fremden und dem eigenkulturellen Orientierungssystem und damit auch mit zwei unterschiedlichen Arten von Situationsdefinitionen. Eine solche Situation kann als kulturelle Überschneidungssituation bezeichnet werden.¹⁴ In dieser interagieren Personen, die aufgrund ihrer kulturellen Herkunft unterschiedliche Formen der Wahrnehmung, der Bedeutungsinterpretation, der Kommunikation und der Problemlösung haben können. Sind den Beteiligten der kulturellen Überschneidungssituation diese kulturellen Differenzen nicht bewusst, so kann es zu Schwierigkeiten in ihrer Interaktion kommen.¹⁵ Interkulturelle Begegnungen werden daher auch als Sonder- und Grenzsituationen angesehen.¹⁶ Stets geht es darum – ganz im Sinne der ursprünglichen Bedeutung von „communicare“ (lat.) – gemeinsam zu handeln, zu Übereinkünften und Positionsbestimmungen zu gelangen, indem Koordinations- und Kooperationsregeln ausgehandelt und geteilt werden. Diese sollten nach Möglichkeit allen Beteiligten der kulturellen Überschneidungssituation verständlich sein.¹⁷ Dass dies nicht immer einfach ist, liegt vor allem an den unterschiedlichen Werten, Normen und Erfahrungen, die die einzelnen Mitglieder innerhalb des Kulturkontaktes voraussetzen.¹⁸

Folgende Abbildung zeigt auf, dass kulturelle Überschneidungssituationen dann entstehen, wenn fremd- und eigenkulturelle Wertevorstellungen aufeinandertreffen und es zu wechselseitigen Beziehungen zwischen dem Eigenen und dem Fremden kommt.

¹² Vgl. Wagner/ Küpper (2007), S. 88f.

¹³ Vgl. Triandis (2000), S. 145ff.

¹⁴ Vgl. Thomas (2005a), S. 45ff.

¹⁵ Vgl. Earley/ Mosakowski (2000), S. 27; Bettenhausen (1991), S. 345ff.; Hackman (1987).

¹⁶ Vgl. Thomas (2003a), S. 435; Lewin (1963), S. 301.

¹⁷ Vgl. Bolten (2007a), S. 1ff.

¹⁸ Vgl. Metcalf et al. (2007), S. 148f.

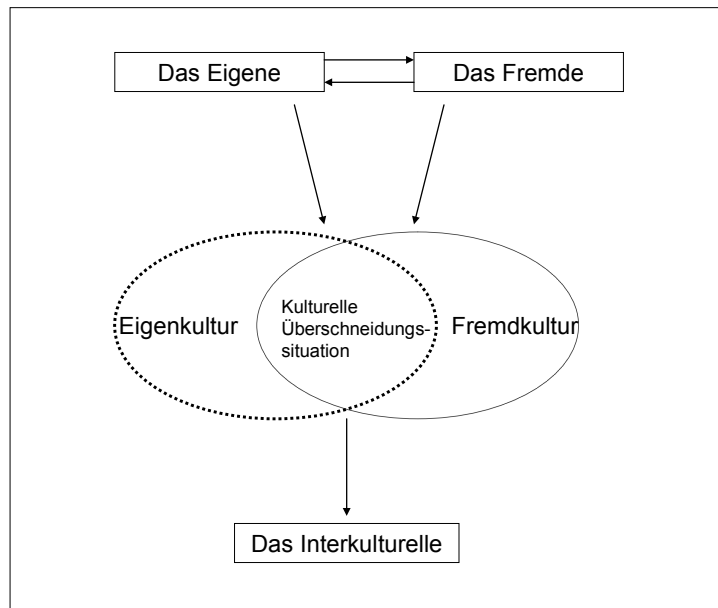


Abb. 1.: Die kulturelle Überschneidungssituation.¹⁹

Zwischen dem Eigenkulturellen und dem zunächst Fremden entsteht ein Vakuum – das Interkulturelle – welches als uneindeutig, vage und neuartig interpretiert werden kann.²⁰ Das interaktive Verhalten kann unter günstigen Bedingungen einmal mehr vom Fremden und einmal mehr vom Eigenen bestimmt sein (wechselseitige Anpassung) und im ungünstigsten Fall allein vom Fremden her (einseitiger Anpassungsdruck).²¹ Im Idealfall gelänge es den Partnern einer kulturellen Überschneidungssituation bedeutsame Elemente beider Kulturen zu einer neuen Qualität zu verschmelzen. Das Resultat besteht dann nicht mehr in der Bevorzugung einer der beiden Kulturen, sondern in einer aus den Ressourcen beider Kulturen gewonnenen Neudefinition und Neuorganisation wichtiger Elemente, die dann für beide Partner normbildend werden. In diesem Interkulturalisationsprozess können kulturelle Synergieeffekte entstehen, indem die Interaktionspartner eine neue Kultur kreieren, die für alle Beteiligten normgebend sein kann.²² Diese neue Kultur kann als Interkultur bezeichnet werden.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass kulturelle Überschneidungssituationen bereits sehr lange existieren („alter Wein“). Aufgrund der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien und der Verbesserung der weltweiten Transportnetze und -systeme („in neuen Schläuchen“) erhalten derartige Situationen eine neue Qualität und sollten daher im Fokus von Wirtschaftswissenschaftlern stehen.

¹⁹ Quelle: Thomas (2005a), S. 46.

²⁰ Vgl. Bird/ Osland (2005), S. 115ff.; Brandenburger (1995), S. 32f.

²¹ Vgl. Berry (1990), S. 232ff.

²² Vgl. Thomas (2005a), S. 46ff.; Tjitra (2001), S. 19.

1.2 Betriebswirtschaftliche Relevanz der Untersuchung kultureller Überschneidungssituationen

Kulturelle Überschneidungssituationen sind auch ein fester Bestandteil der Unternehmenspraxis geworden, ob beim Transfer von Managementkapazitäten im Rahmen des Auslandseinsatzes von Führungskräften, bei der Arbeit in multikulturellen Teams, im Zusammenhang mit internationalen Verhandlungen oder im Rahmen von Mergers and Acquisitions, bei welchen ausländische Unternehmen eingegliedert werden.²³ Besonders zwei wirtschaftliche Entwicklungen tragen dazu bei, dass die kulturelle Überschneidungssituation „multikulturelles Team“ in das Zentrum der Forschung gerückt ist: die zunehmende Internationalisierung von Unternehmen und der vermehrte Einsatz von Teams in Unternehmen. Auf beide Entwicklungen soll im Folgenden näher eingegangen werden.

Nach einer Statistik aus dem Jahre 2008 der United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) existieren ca. 82.000 Unternehmen, die eine multinationale Orientierung aufweisen.²⁴ Multinationale Unternehmen²⁵ werden oftmals als treibende Kraft der Globalisierung interpretiert, da sie über ausreichende organisatorische, technische, finanzielle und personelle Ressourcen verfügen, um ihre Leistungen entsprechend der Erfordernisse lokaler Märkte anzupassen und somit weltweit agieren zu können.²⁶ Parallel zur Erhöhung der Anzahl multinationaler Unternehmen steigt ebenfalls die Zahl ihrer weltweit verteilten Tochtergesellschaften.²⁷ Um den Wissenstransfer zwischen Mutter- und Tochtergesellschaft sicher zu stellen, entsenden multinationale Unternehmen Führungskräfte und Mitarbeiter des Stammhauses in Tochtergesellschaften bzw. Mitarbeiter einer ausländischen Unternehmenseinheit verbleiben einige Zeit in der Muttergesellschaft im Inland.²⁸ Eine Folge dieser Entwicklung ist eine zunehmend multikulturelle Belegschaft in diesen Unternehmen. Zahlreiche Untersuchungen existieren zu möglichen Auswirkungen der Multikulturalität in den erwähnten Unternehmen. Als positive Auswirkungen werden unter anderem eine erhöhte Kreativität, Flexibilität und innovative Ideengenerierung genannt; Probleme beziehen sich vor allem auf Kommunikationsschwierigkeiten, Misstrauen und ein erhöhtes Konfliktpotenzial innerhalb der multikulturellen Belegschaft.²⁹ Eine wesentliche Aufgabe dieser multinationalen Unternehmen besteht daher im Zusammenführen differierender Werte und Normen von Mitgliedern verschiedener

²³ Vgl. Bird/ Osland (2005), S. 117.

²⁴ Vgl. United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD): World Investment Report, zitiert in Bundeszentrale für politische Bildung (2010).

²⁵ Verstanden als Unternehmen, welche darauf abzielen, Tochtergesellschaften aufzubauen, die in den jeweiligen Ländermärkten weitgehend autonom agieren. Bartlett/ Ghoshal sprechen von dem Aufbau einer lokalen Präsenz unter der Berücksichtigung nationaler Differenzen (vgl. Engelhard (2013); Bartlett/ Ghoshal (1990)).

²⁶ Vgl. Engelhard (2013); Bartlett/ Ghoshal (1990).

²⁷ Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung (2010).

²⁸ Vgl. Engelhard/ Hein (1996), S. 83ff.

²⁹ Vgl. Thomas (2003a); Hill (1999); Triandis (2000); Czinkota/ Ronkainen (2009).

Kulturkreise, um die positiven Wirkungen der Multikulturalität zu verstärken und die negativen zu minimieren.³⁰ Eine kulturelle Überschneidungssituation stiftet dabei Interdependenzen zwischen den agierenden Individuen.³¹ Aus Sicht der kulturellen Germanistik und der Soziologie des Kulturvergleichs wird aus der kulturellen Überschneidungssituation eine kulturelle Zwischenposition.³² Inzwischen spricht man auch in der Wirtschaftswissenschaft³³ von der Überschneidungssituation als einem *Dazwischen* und bewertet diese Auffassung als einen wichtigen Wandel in der interkulturellen Forschung.³⁴

Für Unternehmen stellt sich vor dem Hintergrund der Internationalisierung der Unternehmenstätigkeit und des von Globalisierung und Verdrängung gekennzeichneten Wettbewerbs die Frage, wie mit kultureller Vielfalt umgegangen werden kann und welche Folgen sich aus einem Kulturkontakt im Unternehmen ergeben. In diesem Zusammenhang ist es für Unternehmen interessant, wie in komplexen, multikulturellen Wirkungsgefügen Informationen aufgenommen und verarbeitet werden, Kommunikation betrieben wird und andere kulturelle Systeme verstanden werden.³⁵

Neben der zunehmenden Internationalisierung von Unternehmen und einer daraus resultierenden multikulturellen Belegschaft, ist eine weitere Entwicklung festzustellen. Um die in der Internationalität ihrer Geschäftstätigkeit begründeten und komplexer werdenden Managementprobleme zielführend zu handhaben, setzen Unternehmen verstärkt multikulturelle Teams ein, die mittlerweile einen festen Bestandteil vieler Unternehmen darstellen.³⁶ Nach einer 2004 durchgeführten Erhebung am Institut für Betriebswirtschaftslehre der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel setzen ca. 51% der befragten deutschen Unternehmen Teams ein, um Geschäftsaktivitäten ausführen zu lassen.³⁷ Besonders in den letzten Jahren ist in Unternehmen eine Abkehr von strikt hierarchisch ausgerichteten, steuernden und kontrollierenden Organisationseinheiten zu beobachten. Parallel findet eine Entwicklung hin zu konstitutiven, kleinen, dezentral gestalteten Gruppen und Teams³⁸ statt, die sich durch mehr Entscheidungsautonomie auszeichnen und gleichzeitig Koordinationsaufgaben wahrnehmen.³⁹ Subsumiert man unter solchen kleinen Einheiten auch die Erscheinungsform des Teams, dann erscheint es aufgrund der vielfältigen Vorteile, die

³⁰ Vgl. Hill (1999), S. 66ff.; Bird et al. (2010), S. 810; Aritz/ Walker (2010), S. 20; Demorgon/ Molz (1996), S. 77; Barmeyer (2004), S. 79ff.

³¹ Vgl. Thomas (2005a), S. 46.

³² Vgl. Wierlacher/ Hudson-Wiedenmann (2003), S. 231.

³³ Vgl. Wierlacher/ Hudson-Wiedenmann (2003), S. 231ff.

³⁴ Vgl. Mauritz (1996), S. 85.

³⁵ Vgl. Czinkota/ Ronkainen (2009), S. 256f.

³⁶ Vgl. Milliken/ Martins (1996), S. 402; Podsiadlowski (2002), S. 15; Cohen/ Bailey (1997), S. 239f.; Stock (2003), S. 275; Stock (2005); Schneider/ Barsoux (2003), S. 217.

³⁷ Vgl. Rohn (2006), S. 2.

³⁸ Eine Differenzierung von „Gruppe“ und „Team“ findet sich in Kapitel 3.1.1.

³⁹ Vgl. DiStefano/ Maznevski (2000), S. 47; Earley/ Mosakowski (2000), S. 47; Hambrick et al. (1998), S. 200.

durch den Einsatz von multikulturellen Teams in Organisationen erreicht werden können, nicht erstaunlich, dass diese Teams oft als die Lösung betrachtet werden, um den wachsenden Herausforderungen des globalen Wettbewerbs zu begegnen und um Organisationen langfristig ihre Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit zu sichern.⁴⁰ Für global tätige Unternehmen, die über operative Einheiten in verschiedenen Ländern verfügen, sind multikulturell besetzte Teams eine sehr gute Möglichkeit, um die Ressourcen und Informationen aus den weltweit verstreuten Einheiten zu integrieren.⁴¹ Nur durch multikulturell besetzte Teams ist gemäß Govindarajan/Gupta weltweiter Wissenstransfer möglich.⁴² Diese Entwicklung bestätigen auch Schneider/Barsoux:

„Today more and more companies are turning towards teams as a way of managing increasingly complex and dynamic environments. Teams are now seen as solutions to problems of external adaptation, responding to complexity by bringing together a variety of perspectives while responding to dynamic changes by encouraging teams to make decisions at the front line, where the action is.“⁴³

Vom Einsatz kulturell heterogener Teams versprechen sich Unternehmen eine größere Kreativität, höhere Entscheidungsqualität und eine Leistungsfähigkeit, die insgesamt den Unternehmenserfolg sichert und auch steigert. Diese Ziele sollen durch die verschiedenen kulturellen Hintergründe und damit durch eine umfassendere Auswahl an Fähigkeiten, Vorstellungen, Normen, Denkweisen und Arbeitsmethoden erreicht werden. Die Vielfalt in den kulturellen Hintergründen der Teammitglieder birgt ein großes kreatives Leistungsvermögen. Aufgrund der Vielzahl an Perspektiven, Ideen, Erfahrungen und Handlungsweisen besteht für multikulturelle Teams im Vergleich zu monokulturellen Teams die Möglichkeit, Probleme mannigfaltiger und erschöpfender zu definieren, qualitativ hochwertigere Entscheidungen und Lösungen zu generieren und entsprechend innovativere Entscheidungen oder Lösungsansätze zu entwickeln. Dies sind die vorrangigen Gründe multikulturelle Teams überhaupt im Unternehmen zu implementieren.⁴⁴

Andererseits bringt genau diese kulturelle Vielfalt das Risiko mit sich, dass die Teammitglieder nicht in der Lage sind, ihre verschiedenen Perspektiven und Handlungsweisen sinnvoll in die Teamarbeit zu integrieren. Dies liegt zum einen daran, dass kulturelle Werte tief in einer Person verankert sind, meist als selbstverständlich

⁴⁰ Vgl. Earley/ Gibson (2002); Aritz/ Walker (2010); Milliken/ Martins (1996); DiStefano/ Maznevski (2000).

⁴¹ Vgl. Hambrick et al. (1998), S. 200; DiStefano/ Maznevski (2000), S. 47; Earley/ Mosakowski (2000), S. 47.

⁴² Vgl. Govindarajan/ Gupta (2001), S. 63ff.

⁴³ Schneider/ Barsoux (2003), S. 217.

⁴⁴ Vgl. DiStefano/ Maznevski (2000), S. 47; Govindarajan/ Gupta (2001), S. 63.

angenommen werden und damit das Verhalten einer Person beeinflussen, ohne dass dies der Person bewusst ist.⁴⁵ Diese unterbewussten Verhaltensweisen, die von Kultur zu Kultur unterschiedlich ausgeprägt sind, können zu zwischenmenschlichen Problemen führen. Diese Probleme sind gekennzeichnet durch Abneigung, Misstrauen, Stereotypisierung und Misskommunikation. Doch gerade multikulturell besetzte Teams bedürfen eines Mindestmaßes an Konsensfähigkeit und Vertrauen, damit sie überhaupt die Möglichkeit haben, aus ihrer immanenten Vielfalt einen Nutzen zu ziehen.⁴⁶

Im Hinblick auf die Internationalisierung der Unternehmenstätigkeit und die damit einhergehende kulturelle Diversität in Unternehmen ergeben sich zudem neue Herausforderungen für derart teamorientierte Führungskonzepte.⁴⁷ Aus diesem Grund ist diese spezielle Gestaltungsform von Teams verstärkt in das Zentrum der Forschung gerückt.⁴⁸ Dabei werden vor allem deskriptive Aspekte multikultureller Teams untersucht sowie die Frage, ob das in einem Team vorliegende Ausmaß an Multikulturalität mit dem ökonomischen und sozialen Erfolg des Teams zusammenhängt.⁴⁹ Deutlich seltener sind dagegen Untersuchungen, die die teaminternen Interaktionsprozesse von multikulturellen Arbeitsgruppen analysieren und aufzeigen, welche nicht-ökonomischen, sozialen Ergebnisse aus multikultureller Teamarbeit resultieren. Für die wirtschaftliche Praxis sind derartige Untersuchungen von großer Relevanz, um entsprechende Erkenntnisse über Interkulturalisationsprozesse dazu nutzen zu können, die Zusammenarbeit innerhalb multikultureller Teams so zu gestalten, dass die Interaktion effektiver und effizienter verläuft und damit Kosten im Unternehmen reduziert und zugleich Konflikte minimiert werden.⁵⁰

Verknüpft man die oben erläuterten wirtschaftlichen Trends, so ergibt sich die kulturelle Überschneidungssituation des multikulturellen Teams als Untersuchungsgegenstand. Die kleine soziale Einheit eines Teams stellt – bezogen auf den geringen Erkenntnisfortschritt in der Interkulturalisationsforschung – ein geeignetes Untersuchungsobjekt dar, da die teaminternen Interaktionen weniger komplex ausgestaltet sind als die vielschichtigen Interaktionen in internationalen Joint Ventures oder bei internationalen Vertragsverhandlungen.⁵¹

Folgende Verhaltensmöglichkeiten bestehen grundsätzlich für die verschiedenen kulturellen Teammitglieder in einer kulturellen Überschneidungssituation: Sie vermeiden den Kontakt, in dem sie so wenig wie möglich interagieren, Mitglieder der einen

⁴⁵ Vgl. Ely/ Thomas (2001), S. 234; Hambrick et al. (1998).

⁴⁶ Vgl. Maznevski/ Peterson (1997), S. 61; Ely/ Thomas (2001), S. 234.

⁴⁷ Vgl. Puck (2009), S. 11ff.

⁴⁸ Vgl. Podsiadlowski (2002); Cohen/ Bailey (1997).

⁴⁹ Vgl. Adler (1997); Maznevski/ Chudoba (2000); Govindarajan/ Gupta (2001); Webber/ Donahue (2001).

⁵⁰ Vgl. Demorgon/ Molz (1996), S. 77.

⁵¹ Vgl. Mahadevan/ Weißert/ Müller (2011), S. 59.

Kultur dominieren beim Aufeinandertreffen in ihren Verhaltensweisen, die kulturellen Ansichten vermischen sich in einem Kompromiss oder es bildet sich eine neue Kultur – eine sog. Interkultur – heraus und fungiert als Basis der weiteren Zusammenarbeit.⁵² So gibt es in der Wissenschaft eine Vielzahl von losen Konzepten und Ansätzen, die versuchen, das Konstrukt „Interkultur“ fassbar zu machen. Im Falle der Herausbildung einer neuen Kultur ist unter anderem von „Synergiekultur“⁵³, „Hybridkultur“⁵⁴ oder eben von „Interkultur“⁵⁵ die Rede. Dazu bedarf es eines Bewusstseins bezüglich der eigenen kulturellen Besonderheiten und in der Zusammenarbeit kulturell verschiedener Mitarbeiter der Offenheit, des Respekts und der Anerkennung von Differenzen.⁵⁶

Trotz der hohen wissenschaftlichen Relevanz kultureller Überschneidungssituationen und deren Resultate, existiert bis dato keine systematisch-wissenschaftliche Untersuchung zur Existenz einer Interkultur, zur Analyse des Interkulturalisationsprozesses und den Folgen dieser Prozesse für multikulturelle Teams.⁵⁷ Eine solche Analyse ist jedoch Voraussetzung, um die Forschung in diesem Bereich voranzutreiben. Obwohl – wie bereits erwähnt – zahlreiche Erklärungen zum Begriff der Interkultur existieren, wird doch weiterer Forschungsbedarf deutlich: Kulturelle Überschneidungssituationen und deren Synergieherausbildung/-wirkung sind bisher vor allem in den Wirtschaftswissenschaften unzureichend wissenschaftlich untersucht worden. Einzelne theoretische Entwürfe bestimmter Wissenschaften wie die der interkulturellen Psychologie, der kulturellen Germanistik oder der Soziologie des Kulturvergleichs können die Herausbildung einer Interkultur nur ansatzweise erklären, da jede Wissenschaft nur Partialanalysen zur Erklärung vornimmt. Es werden immer öfter eklektische Entwürfe gefordert, die eine interdisziplinäre Bezugnahme und multiperspektivische Synthese beinhalten sollten.⁵⁸ Solche Entwürfe sollen dazu dienen, das Konstrukt „Interkultur“ fassbar und erklärbar zu machen und Hinweise darauf zu geben, wie es – so dieses Konstrukt existiert – nachhaltig beeinflusst und der Interkulturalisationsprozess gestaltet werden kann. In der vorliegenden Arbeit sollen deshalb vor allem Ergebnisse aus den Wirtschaftswissenschaften, der Diversitätsforschung und der Kulturforschung herangezogen und miteinander verknüpft werden.

1.3 Zielsetzung der Arbeit

Sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis mangelt es an Detailwissen über Interkulturalisation in multikulturellen Teams. Es bestehen Mutmaßungen und Annahmen über die Entwicklung einer Interkultur, es fehlt allerdings an systematisch

⁵² Vgl. Adler (1997), S. 115.

⁵³ Steixner (2007), S. 210.

⁵⁴ Earley/ Mosakowski (2000), S. 26.

⁵⁵ Bolten (2007b), S. 22.

⁵⁶ Vgl. Schmidt-Dorrenbach (1991), S. 239; Nicklas (1995), S. 48; Wischmann (1999), S. 97ff.

⁵⁷ Vgl. Rathje (2004); Rastetter (2006); Pelled/ Eisenhardt/ Xin (1999); Moore (2005).

⁵⁸ Vgl. Demorgon/ Molz (1996), S. 77.

entwickelten theoretischen Erklärungsmodellen.⁵⁹ Es existieren zwar bereits oben genannte Forschungsbereiche, die für sich Teilantworten nach Abläufen von Interkulturalisationsprozessen in multikulturellen Teams geben können. Der Anspruch der Arbeit besteht jedoch in einer umfassenderen Analyse des genannten Konstrukts. Ziel der vorliegenden Arbeit ist die Entwicklung eines theoriegeleiteten und empirisch gestützten Analysekonzeptes zu Interkulturalisation in multikulturellen Teams. Im Laufe der Arbeit soll der Stand der Forschung von verschiedenen Forschungsbereichen integriert werden, um so zu einer Antwort über Prozesse und Dynamiken in multikulturellen Teams zu gelangen.⁶⁰ Folgende Forschungsbereiche sollen dabei besondere Berücksichtigung erfahren:

- Die *Kultur- und Interkulturforschung*⁶¹ widmet sich dem komplexen Konstrukt „Kultur“ und konzeptualisiert unterschiedliche Herangehensweisen an eine Abgrenzung von Kultur und Interkultur. Diese Forschungsrichtung zeigt auf, wie sich Kultur in individuellen Verhaltensweisen widerspiegelt und anhand welcher Systematiken Unterschiede in Kulturen dargelegt werden können. Die Interkulturforschung untersucht die Auswirkungen wechselseitiger Interaktionen von Mitgliedern unterschiedlicher Kulturkreise.
- Die *organisationale Teamforschung*⁶² befasst sich mit Erklärungsvariablen effektiver Teamarbeit in Unternehmen. Dabei werden Einflussgrößen und Wirkungszusammenhänge untersucht, die organisationale Teamarbeit beschreiben und erklären können. Die theoretische Konzeption der Arbeit basiert sowohl auf Teamentwicklungsprozessen als Erklärungsmodelle von multikulturellen Teamdynamiken und -prozessen als auch auf den in Anlehnung an die Literatur prominentesten ganzheitlichen Erklärungsansätzen der Teameffektivität aus der Teamforschung.
- Die *Diversitätsforschung*⁶³ analysiert die Auswirkungen kultureller Vielfalt auf die Prozesse und Ergebnisse multikultureller Teamarbeit. Es können hier einige Theorien aus der Sozialpsychologie herangezogen werden, die als theoretische Erklärungsansätze zu kulturell diversen Teams fungieren und die Brücke zwischen Team- und Diversitätsforschung schlagen können. Einige der Befunde sind jedoch widersprüchlich und in sich inkonsistent, so dass innerhalb dieser Forschungsrichtung noch erheblicher Nachholbedarf besteht.

⁵⁹ Vgl. Earley/ Mosakowski (2000); Casmir (1998); Adler/ Bartholomew (1992); Brannen/ Salk (2000).

⁶⁰ Vgl. Doz (2011), S. 582.

⁶¹ Vgl. Adler (2002); Adler (2003); Hall (1976); Hall/ Hall (2000); Hofstede (2001b); Hofstede (1997); Bolten (2007a); Hagenbüchle (2002).

⁶² Vgl. McGrath (1964); McGrath (1984); McGrath (1991); Gladstein (1984); Hackman (1987); Hackman/ Oldham (1980).

⁶³ Vgl. Hartweg (2006); Henderson (2005); Ivanova/ Hauke (2006); Jackson (1995); Köppel (2007); Krell et al. (2006).

Die Integration der genannten Forschungsbereiche stellt den grundlegenden Ausgangspunkt für die folgende Untersuchung dar. Von diesen ausgehend, bestehen die Erkenntnisziele der Arbeit darin, am Beispiel multikultureller Teams,

- das Konstrukt „Interkultur“ aus theoretischer Perspektive zu analysieren,
- multikulturelle Teamprozesse mit Hilfe von bereits existierenden empirischen Studien zu untersuchen,
- mit Hilfe einer qualitativen Interviewstudie und einer Beobachtungsstudie die Prozesse multikultureller Teamarbeit im Zeitablauf zu ergründen und
- die daraus folgenden Erkenntnisse in ein theoriegeleitetes und empirisch gestütztes Analysekonzept zu integrieren, welches dem interdisziplinären Anspruch der Arbeit gerecht wird und in dem die Wirkungszusammenhänge innerhalb eines multikulturellen Teams herausgearbeitet werden, um daraus in einem nächsten Schritt
- Propositionen zum Konstrukt „Interkultur“ zu generieren sowie
- Handlungsempfehlungen und Implikationen für die unternehmerische Praxis zur Handhabung multikultureller Teams zu geben.

Zusammengefasst soll das Ziel der vorliegenden Arbeit daher sein, das *Dazwischen* (ergo Interkultur) zu begründen und handhabbar für das interkulturelle Management zu machen. Das Ziel der Arbeit gliedert sich in zwei Unterziele. Erstens sollen Einflussgrößen und Wirkungszusammenhänge von Interkulturalisation identifiziert und analysiert werden. Zweitens sollen mit Hilfe der durch die empirischen Untersuchungen generierten Ergebnisse Implikationen und Gestaltungsempfehlungen für die unternehmerische Praxis geliefert werden. Die Arbeit versucht also einen Beitrag sowohl für die Wissenschaft als auch für die Praxis zu generieren. Künftiger Forschungsbedarf wird daher auch in weiterführenden Ansätzen gesehen, die das Konstrukt „Interkultur“ empirisch belegen.

1.4 Methodische Vorgehensweise der Arbeit

Wichtig für die Erreichung der oben beschriebenen Ziele ist die Festlegung auf eine geeignete Forschungsmethode. Die Literatur postuliert zwei Positionen von unterschiedlichen Ansätzen der empirischen Forschung: die qualitative und die quantitative Forschung.⁶⁴ Selbstverständlich sind jegliche methodologische Zwischenpositionen möglich. Im Folgenden sollen nun knapp die beiden genannten idealtypischen Ausprägungen voneinander abgegrenzt werden, um die für die vorliegende Fragestellung geeignete Methodik zu identifizieren.

Quantitative Ansätze prüfen empirisch deduktiv abgeleitete Hypothesen unter Bezugnahme des aktuellen Standes der Forschung. Die dabei verwendeten Erhebungs-

⁶⁴ Vgl. Kelle/ Erzberger (2000), S. 299ff.

instrumente sind durch einen hohen Standardisierungsgrad gekennzeichnet, die dementsprechend standardisierte Informationen produzieren. Diese Informationen werden in statistischen Signifikanztests auf Vereinbarkeit mit den vorher entwickelten Hypothesen überprüft. Der Untersuchungszweck einer empirisch-quantitativen Untersuchung liegt also vielmehr in der Theorieprüfung, indem ein Begründungszusammenhang aufgedeckt werden soll.⁶⁵

Qualitative Forschungsansätze fokussieren die Rekonstruktion sozialer Phänomene; es geht um Verstehensprozesse, in denen die soziale Realität erschlossen wird. Diese Realität lässt sich nicht objektiv feststellen, sondern wird als soziales Konstrukt verstanden, welches in einem Interaktionsprozess zwischen Forschendem und eben diesem Forschungsgegenstand erklärt wird.⁶⁶ Dem Forscher sind also die für ihn zu untersuchenden Konstrukte nicht vertraut. Die Methodologie der qualitativen Forschung postuliert den Erhalt genau dieses Wissensgefälles dadurch, dass der Forscher die Untersuchung in einem möglichst geringen Grad vorstrukturiert. Eine Folge dessen ist ein Erhebungsinstrumentarium, welches – im Gegensatz zu quantitativen Verfahren – eine geringere Standardisierung aufweist. Dadurch soll verhindert werden, dass der Forscher den Untersuchungsgegenstand durch entwickelte Konstrukte zur Systematisierung des empirischen Phänomens bereits im Vorhinein zu sehr einengt. Aufgrund der Vielzahl an potenziellen Interpretationsmöglichkeiten des empirischen Phänomens verzichtet der qualitative Forschungsansatz auf großzahlige Untersuchungen und adressiert oftmals Einzelfälle, die durch den Forscher intensiv und tiefgründig analysiert werden. Der Geltungsbereich soll aber im Anschluss über den Einzelfall hinaus ausgeweitet werden und somit auch auf weitere Fälle übertragen werden können. Der Untersuchungszweck der qualitativen Forschungsrichtung liegt demnach im Bereich der Theoriebildung, indem ein Entdeckungszusammenhang generiert werden soll.⁶⁷

Wie bereits in der Problemstellung skizziert wurde, ist die vorliegende Fragestellung bislang in der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung nur stiefmütterlich behandelt worden. Die Erkenntnisdefizite, die die Problemstellung adressiert, führen dazu, dass die vorliegende Fragestellung eher dem Entdeckungszusammenhang zuzuordnen ist. Schlussfolgernd wäre obiger Argumentation zufolge für diese Untersuchung ein qualitativer Forschungsansatz zu empfehlen, da dieser bislang unerforschte Randgebiete fokussiert. Die vorliegende Arbeit soll einen wissenschaftlichen Beitrag mit – sozialwissenschaftlich betrachtet – explorativem Charakter leisten. Dabei stehen Datensammlung, Analyse und die Theorie in einer wechselseitigen, sich beeinflussenden Beziehung. Am Anfang des Forschungsprozesses steht nicht eine Theorie,

⁶⁵ Vgl. Bühler-Niederberger (1985), S. 476f.

⁶⁶ Vgl. Mayring (1996), S. 19f.

⁶⁷ Vgl. Lamnek (1999), S. 121ff.

die anschließend bewiesen werden soll, sondern vielmehr ein Untersuchungsbereich. Im Rahmen des Forschungsprozesses soll auf bereits existierende adäquate theoretische Konzepte zurückgegriffen werden.⁶⁸ Bereits vorhandene Theorien können dabei als Mittel zur Ordnung der empirischen Phänomene durchaus verwendet werden.

Dabei geht es um die Darstellung und Explikation von bereits untersuchtem Vorwissen. Der Forschungsprozess wird als Lernprozess verstanden, der ein neues Gegenstandsfeld erschließen soll. In einem nächsten Schritt wird die Erkundung des Feldes angestrebt, welche sinnvollerweise von außen nach innen erfolgt. Hierbei wird kritisch hinterfragt, ob die Vorannahmen brauchbar sind und inwieweit sie durch eine Feldforschung zu ergänzen und weiterzuentwickeln sind. Basierend auf den sensibilisierenden Konzepten und der Felderkundung werden die Methoden ausgewählt. Je nach Forschungsfrage müssen die Methoden angepasst werden, wobei auch hier ein Methodenmix stattfinden kann. Um das Feld umfassend zu erforschen, können mehrere qualitative – oder auch quantitative – Methoden miteinander verknüpft werden. Ist die Methode festgelegt, begibt sich der Forscher in das Feld und beginnt mit der Datenerhebung. Alheit kontrastiert, dass eine Verknüpfung von Informationen der Meso- und Mikroebene zu interessanten Ergebnissen führen kann. Methodendesigns auf der Mesoebene vereinen Untersuchungen, die sich auf die Interaktionen der Handelnden konzentrieren (Beobachtungen, Interaktionsfeldstudien, Interaktionsanalysen etc.).⁶⁹ Auf der Mikroebene werden vor allem narrative Interviews oder Leitfadeninterviews angewandt.

Für die vorliegende Untersuchung lässt sich aus dieser Entwicklung der methodologischen Diskussion schlussfolgern, das theoretisch vorhandene Vorwissen zu Interkulturalisation in Form von Konzepten, Modellen oder Ansätzen zu identifizieren, zu nutzen, aber auch kritisch zu hinterfragen.⁷⁰ Die Idee des Forschungsprozesses besteht darin, dass der Erkenntnis- und Entdeckungsvorgang nicht linear ablaufen. Während des Forschungsprozesses findet ein kontinuierlicher Dialog zwischen den theoretischen Erkenntnissen und den gewonnenen Daten statt. Die erstellten Theorien sollen letztendlich in ihrer jeweiligen Disziplin zu weiteren Theorien in Beziehung gesetzt werden und zu einer kumulativen Erkenntniszunahme führen, deren Implikationen sich auch in der praktischen Anwendung bewähren.⁷¹ Um den postulierten Erkenntnis spiralen zwischen Theorie und Empirie und dementsprechend der Idee zu begegnen, dass unterschiedliche Methoden zur Felderkundung angewandt werden sollten, wird im Folgenden auf eine Interviewanalyse und auf eine nichtteilnehmende Beobachtungsstudie zurückgegriffen.

⁶⁸ Vgl. Hoffmann-Riem (1980), S. 345.

⁶⁹ Vgl. Alheit (1994), S. 25ff.

⁷⁰ Eine intensive Auseinandersetzung mit der empirisch fundierten Theoriegenerierung und der Rolle des theoretischen Vorwissens im Forschungsprozess findet sich bei Eckert (2004), S. 13ff.

⁷¹ Vgl. Dausien (1996), S. 93.

1.5 Aufbau der Arbeit

Um den unterschiedlichen Erkenntnissen der verschiedenen Disziplinen, deren Inhalte die Basis der vorliegenden Arbeit ausmachen, gerecht zu werden, wird die theoretische Fundierung in Kapitel 2 und 3 herausgearbeitet. Nach einem einführenden Kapitel, in dem die Problemrelevanz, das Untersuchungsziel und die Methodik der Arbeit bereits aufgezeigt wurden, wird in Kapitel 2 ein Überblick über den Forschungsgegenstand „Interkulturalisation“ gegeben. Zunächst erfolgt eine Auseinandersetzung mit dem Begriff „Kultur“. Dabei wird nach Kulturinhaltskonzepten, Kulturentwicklungskonzepten und Kulturvergleichskonzepten unterschieden. Voraussetzung dafür, dass Interkulturalisation überhaupt stattfinden kann, ist die Wandelbarkeit von Kultur. Aus diesem Grund bedarf es einer genauen Analyse der vorgestellten Konzepte, wie Kulturänderungsprozesse ablaufen können und welchen Beitrag jeweils die einzelnen Konzepte für die Erklärung der Herausbildung einer Interkultur liefern können. Im zweiten Abschnitt des zweiten Kapitels wird der aktuelle Forschungsstand zur Interkulturalisationsforschung dargestellt. Dieser mündet in einer Abgrenzung von Interkultur zu anderen möglichen Ergebnissen kultureller Überschneidungssituationen. Abschließend kann aus den gewonnenen Erkenntnissen der Forschungsbedarf für die vorliegende Arbeit identifiziert werden.

Kapitel 3 liefert einen Beitrag sowohl zu theoretischen Erkenntnissen als auch zu empirischen Befunden der organisationalen Teamforschung. Nach einer Einführung, in der eine Begriffsbestimmung zu Teams stattfindet und Formen (multikultureller) Teamarbeit für Unternehmen analysiert werden, geht es in einem nächsten Schritt um die kritische Darstellung der drei prominentesten Modelle zur Organisation und Systematisierung von Teamprozessen, um Hinweise zu identifizieren, die einen Schluss auf die Erklärung von Interkulturalisation zulassen. Im Anschluss daran werden verschiedene Ansätze zu Teamentwicklungsprozessen analysiert. Der zweite Teil des dritten Kapitels beschäftigt sich mit kultureller Diversität in Teams. Dazu werden sowohl theoretische Erklärungsansätze als auch empirische Befunde zu multikultureller Teamarbeit dargelegt und interpretiert. Die Erkenntnisse aus Kapitel 2 und 3 liefern einen ersten theoretischen Bezugsrahmen, der als Grundlage für die empirischen Untersuchungen gelten soll.

In Kapitel 4 wird die methodische Vorgehensweise der Datenerhebung erläutert. Als Erhebungsmethoden werden das problemzentrierte, halbstrukturierte Interview und eine experimentelle Längsschnitt-Beobachtungsstudie vorgestellt. Zunächst erfolgt eine theoriegeleitete Befragung von Masterstudierenden der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg mithilfe eines problemzentrierten, halbstrukturierten Interviewleitfadens. In dieser Längsschnittstudie sollen wichtige Teaminteraktionen identifiziert und Veränderungen in der Teamarbeit und somit Anzeichen für die mögliche Herausbildung einer Interkultur analysiert werden. Die Organisation und

die Datenaufbereitung der Studie werden im ersten Teil des vierten Kapitels erläutert. Der zweite Teil der empirischen Erhebung besteht aus einer Beobachtungsstudie. Diese baut auf den Ergebnissen der Interviewstudie auf und versucht weitere Erkenntnisse zu Interkulturalisation zu generieren. Zunächst wird die verwendete Erhebungsmethode der Beobachtung erläutert. Hierbei fällt der Fokus vor allem auf das Beobachtungsverfahren SYMLOG, welches als Untersuchungsinstrument fungieren soll. Weiterhin werden die organisatorischen Grundlagen erläutert, beginnend mit der Beschreibung der ausgewählten Untersuchungseinheiten, folgend mit der Festlegung und Auswahl des Untersuchungsdesigns und einer Beschreibung des Ablaufs des Experimentes. Das Teilkapitel schließt mit kritischen Anmerkungen zu den empirischen Untersuchungen.

In Kapitel 5 werden die Untersuchungsergebnisse der beiden empirischen Studien erläutert und kritisch analysiert. Resultat dieses Kapitels ist ein theoriegeleitetes und empirisch gestütztes Analysekonzept zur Untersuchung von Interkulturalisationsprozessen. In das Analysekonzept fließen die vorher geleistete Aufarbeitung und Diskussion der theoretischen und empirischen Forschung und die Ergebnisse der eigenen empirischen Untersuchungen ein. Es erfolgt zunächst die Beschreibung der einzelnen Strukturvariablen und des Wirkungsgefüges des Analysekonzeptes. Abschließend werden in dem Kapitel Propositionen zur Interkulturalisation in multikulturellen Teams formuliert.

Bevor in Kapitel 6 Implikationen für die unternehmerische Praxis erläutert werden, findet eine Zusammenfassung der Ergebnisse der Arbeit statt; dabei werden die zentralen Erkenntnisse der Untersuchung zur Entstehung einer Interkultur diskutiert. Darauf folgend werden vor allem Handlungsempfehlungen zur Zusammensetzung und für das Management von multikulturellen Teams identifiziert. Abschließend werden Perspektiven und mögliche künftige Forschungsfragen zum Konstrukt „Interkultur“ aufgeworfen.

Folgende Abbildung fasst den Aufbau der Untersuchung zusammen:

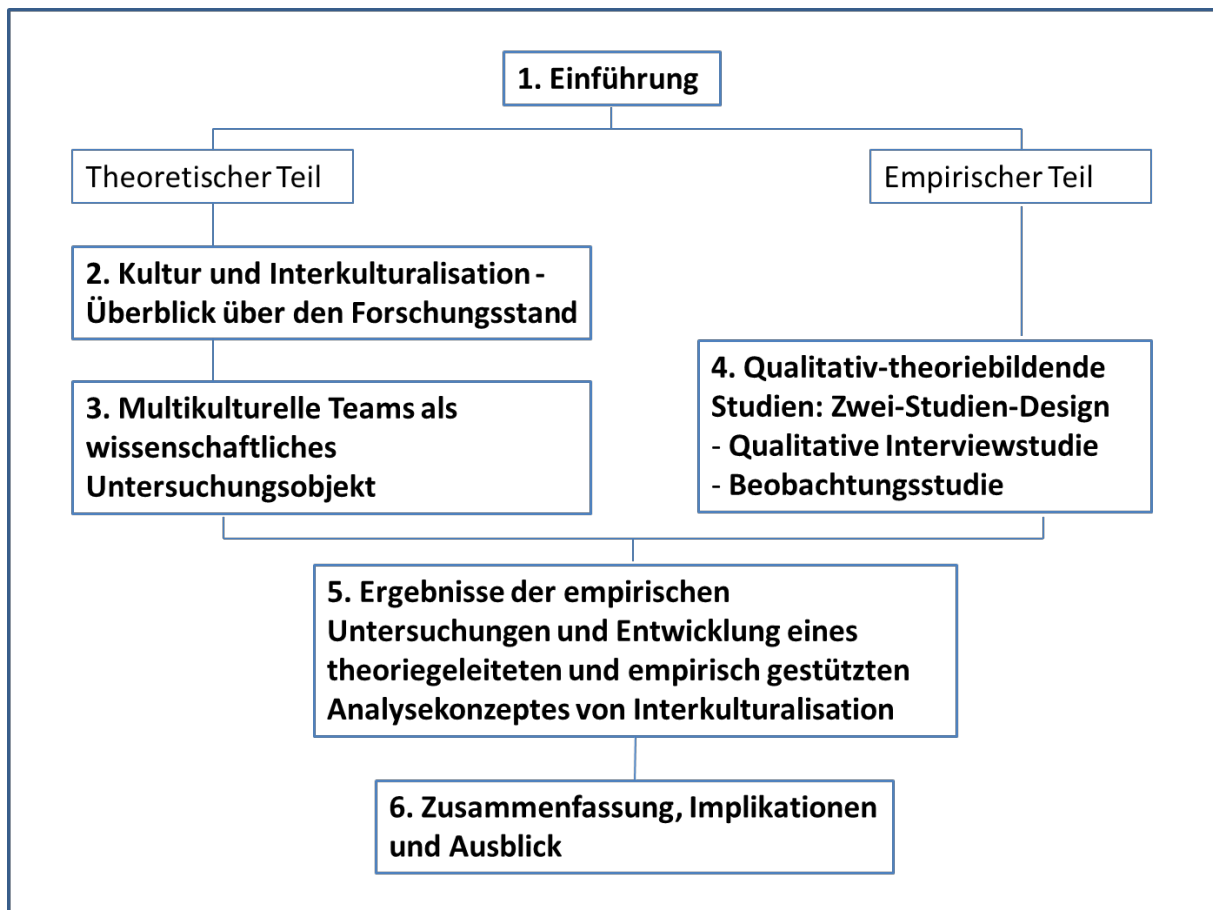


Abb. 2: Aufbau der Untersuchung.⁷²

⁷² Quelle: Eigene Darstellung.

2 Kultur und Interkulturalisation – Überblick über den Forschungsstand

Um das Konstrukt „Interkultur“ und die damit zusammenhängenden Interaktionsprozesse zwischen Individuen mit verschiedenen kulturellen⁷³ Hintergründen analysieren zu können, müssen zunächst wissenschaftliche Darstellungen zu einschlägigen Forschungsschwerpunkten zusammenfassend betrachtet werden. Dazu werden erstens unterschiedliche Kulturverständnisse konzeptualisiert, systematisiert und verglichen und zweitens wird der aktuelle Forschungsstand zu Interkulturalisation kritisch gewürdigt, auf dessen Basis der Forschungsbedarf für die vorliegende Arbeit abgeleitet werden kann.

2.1 Kultur – Eine Annäherung an ein komplexes Konstrukt

Ziel dieses Teilkapitels ist eine wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Kulturbegriff und die Entwicklung eines geeigneten Kulturkonzeptes für die vorliegende Arbeit. Die Konzeptualisierung unterschiedlicher Kulturverständnisse determiniert die theoretische Auseinandersetzung mit dem Kulturbegriff und darauf aufbauend die Angemessenheit der Messmethoden und damit auch die Generalisierbarkeit der Forschungsergebnisse.⁷⁴ Versteht man die Betriebswirtschaftslehre als eine angewandte Wissenschaft mit dem Ziel der Entwicklung von Entscheidungsalternativen und der Erarbeitung von Handlungsempfehlungen für Unternehmen, dann wird deutlich, dass die konzeptionelle Abgrenzung von unterschiedlichen Kulturverständnissen auf der Basis einer systematischen Analyse zu erfolgen hat. Dies wird umso mehr von der Meinung gestützt, dass die empirische Managementforschung als Entscheidungsgrundlage für betriebswirtschaftliche Probleme und Fragestellungen dienen soll.⁷⁵ Diesbezüglich ist der Forscher mit dem Problem konfrontiert, dass es in allen wissenschaftlichen Disziplinen, die sich mit dem Thema Kultur beschäftigen, als allgemein anerkannt gilt, dass es keine endgültige, disziplinübergreifende Definition des Begriffs „Kultur“ gibt.⁷⁶ Hasenstab geht sogar so weit zu sagen, dass

„Kultur auch für die Zwecke einer spezifischen Forschungsrichtung nicht eindeutig definiert werden kann. Vor diesem Hintergrund ist jeder Forscher gezwungen, das komplexe Gebilde Kultur aus einer für sein Forschungsvorhaben relevanten und fruchtbaren Perspektive zu beleuchten, und dies nicht nur disziplinübergreifend, sondern sogar innerhalb eines Forschungsgebietes.“⁷⁷

Zahlreich sind die in der Literatur auftretenden Kulturkonzepte, -verständnisse, -ansätze und -modelle, da dieses Forschungsfeld von einem hohen Maß an Interdis-

⁷³ Wenn nicht explizit angegeben, wird im Folgenden von Nationalkultur ausgegangen.

⁷⁴ Vgl. Gröschke (2009), S. 55.

⁷⁵ Vgl. Holzmüller (1995), S. 28.

⁷⁶ Vgl. Hasenstab (1999), S. 44.

⁷⁷ Hasenstab (1999), S. 44.

ziplinarität gekennzeichnet ist. Unterschiedliche Ansätze finden sich vorrangig in der ethnologischen, aber auch in der psychologischen und soziologischen Literatur.⁷⁸ Es ist dabei offensichtlich, dass eine ausführliche Analyse des gesamten und äußerst differenten Kulturverständnisses in den unterschiedlichen sozialwissenschaftlichen Disziplinen in dieser Arbeit nicht möglich ist.⁷⁹ Bei aller Unterschiedlichkeit in den Formulierungen fallen allerdings zwei Hauptcharakteristika von Kultur auf, die in den einzelnen Disziplinen immer wieder genannt werden: Kultur drückt sich in Gewohnheiten aus, die erstens innerhalb eines Kollektivs standardisiert erscheinen und zweitens sozialer Natur sind. Als Kollektiv wird eine soziale Gruppe verstanden, die nach unterschiedlichen Kriterien zusammengefasst werden kann.⁸⁰ Es gilt daher in weiterer Folge, mit Hilfe bereits erarbeiteter Systematisierungen unterschiedlicher Kulturkonzepte einen Ansatz zu identifizieren, der für Fragestellungen bezüglich der vorliegenden Untersuchung von Interkulturalisationsprozessen in multikulturellen Teams praktikabel erscheint.

2.1.1 Kultur und Kulturträger

Wissenschaftler der angloamerikanischen Ethnologie⁸¹ des späten 19. und frühen 20. Jahrhunderts prägten den ersten ethnologischen Kulturbegriff. Dieser stellt ethnische Kollektive in den Mittelpunkt der Betrachtung. Differenzierte Herangehensweisen der Unterscheidung von Zugangswegen zur Analyse von Kultur sind in dem bedeutenden Ansatz von Kroeber/Kluckhohn *Culture. A Critical Review of Concepts and Definitions*⁸² vorgenommen worden. Dabei beschränkt sich die Arbeit vorrangig auf die Ansätze der anglo-amerikanischen Kulturforschung. Kultur kann dabei in unterschiedlichen Sphären ihre Verortung finden. Kultur manifestiert sich in Räumen oder in Kollektiven; Kulturträger stellen demnach Räume (z.B. Deutschland, Mallorca oder New York) dar oder Kollektive (Deutsche, Mallorquiner oder New Yorker). Kulturträger im ethnologischen Kulturverständnis sind also ethnische Kollektive. Dabei wird davon ausgegangen, dass Kultur vielmehr in den Köpfen von Individuen verankert ist, als in einem geographischen Raum.⁸³

In der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts kann eine Renaissance des Kulturbegriffs konstatiert werden. Das ethnische Kollektiv als Kulturträger steht nun nicht mehr alleinig im Mittelpunkt der Betrachtung; jegliche Art von Kollektiv kann als möglicher Kulturträger gelten. Es ist die Rede von Jugendkultur, Subkultur, Unterneh-

⁷⁸ Vgl. Hasenstab (1999), S. 45; Thomas (2003a); Thomas (1996); Geertz (2003); Bühl (1987).

⁷⁹ Vgl. Holzmüller (1995), S. 29.

⁸⁰ Vgl. Hansen (2009), S. 9.

⁸¹ Die Ethnologie (Völkerkunde) ist eine Wissenschaft, in deren Zentrum das Interesse am Verhältnis des Einzelnen zu seiner Kultur und zur Gesellschaft steht, in der er lebt. Sie kann als ein vergleichendes Studium sozialen und kulturellen Lebens gesehen werden (Boas, (1962)).

⁸² Vgl. Kroeber/ Kluckhohn (1952).

⁸³ Vgl. Hansen (2009), S. 11.

menskultur, Branchenkultur, Teamkultur und vielen anderen mehr.⁸⁴ Ein Individuum kann sich im Zuge der Multikollektivität mehreren Kollektiven zugehörig fühlen.⁸⁵ Die Nationalkultur alleine kann somit die kulturelle Prägung eines Individuums nicht erklären, da die Lebenswelt eines Individuums durch verschiedene Kollektive geprägt ist.⁸⁶ Übertragen auf die kulturelle Überschneidungssituation „multikulturelles Team“ bedeutet das, dass ein Individuum multikollektiv geprägt sein kann, in dem es sich sowohl zu dem Kollektiv „Team“, als auch zu dem Kollektiv seiner Nationalkultur zugehörig fühlt.⁸⁷

Da der Fokus der Arbeit auf kulturellen Überschneidungssituationen liegt, die sich auf die Begegnung zwischen Individuen unterschiedlicher ethnischer Kollektive beziehen, muss diese Form der Kollektivität näher untersucht werden. Um sich im Dschungel möglicher Klassifizierungen unterschiedlicher Kulturkonzepte zurecht zu finden, wird im Folgenden nach Kulturinhaltskonzepten, Kulturentwicklungskonzepten und Kulturvergleichskonzepten unterschieden.

2.1.2 Kulturinhaltskonzepte

2.1.2.1 *Das Kohärenz-Paradigma der traditionellen Konzeptualisierungen von Kultur*

Es existiert eine Vielzahl von Kulturinhaltskonzepten, die jeweils versuchen der Komplexität des Kulturbegriffes gerecht zu werden und den Begriff „Kultur“ durch die Aufzählung von charakteristischen Kennzeichen zu präzisieren. Engelhard spricht gar von einem „Wirrwarr im Gebrauch des Kulturbegriffs“⁸⁸ und auch Holzmüller konstatiert, dass die in der Literatur identifizierten Kulturansätze ein unüberschaubares Ausmaß angenommen haben.⁸⁹ Traditionelle Kulturinhaltskonzepte beziehen sich auf unterschiedliche Begriffsbestimmungen von ethnologischen Kulturansätzen, die Kohärenz innerhalb einer Kultur unterstellen. Das traditionelle Kulturverständnis geht von Einheitlichkeit innerhalb der menschlichen Gemeinschaft eines Kollektivs aus. Fokus der traditionellen Konzepte ist die Suche nach dem kulturell Verbindenden. Betrachtet man diese Konzepte, so lässt sich festhalten, dass drei Merkmale zum Verständnis von Kultur immer wiederkehren. Im Folgenden werden die traditionellen Kulturansätze hinsichtlich der folgenden Abgrenzungskriterien differenziert und analysiert.⁹⁰

⁸⁴ Vgl. Hansen (2009), S. 10f.

⁸⁵ Vgl. Hansen (2009), S. 20 ff.; Thomas (2005d), S. 40 f.

⁸⁶ Vgl. Jedrzejczyk (2007), S. 12; Hansen (2009), S. 11; Shenkar (2012), S. 5; Barmeyer (2000a), S. 4.

⁸⁷ Vgl. Hansen (2009), S. 20 ff.; Thomas (2005d), S. 39 f.

⁸⁸ Engelhard (1997), S. VI.

⁸⁹ Vgl. Holzmüller (1995), S. 28.

⁹⁰ Vgl. Osgood (1951), S. 213; Schein (1995; 2010); Hall (1960); Schneider/ Barsoux (2003), S. 10; von Keller (1982).

1. Kultur stellt ein soziales Konstrukt dar, welches Individuen einschließt, die bestimmte Gewohnheiten und Verhaltensformen teilen (Kollektiv). Zum anderen prägen und beeinflussen die kulturellen Werte im Kollektiv das Verhalten und strukturieren damit die Wahrnehmung der Welt des Kollektivs. Osgood unterscheidet in diesem Zusammenhang zwischen einer Percepta- und Conceptaebene. Als Concepta gelten alle Bestandteile einer Kultur, die deren immateriellen tieferliegenden Bestandteil ausmachen, wie Werte, Normen, Grundannahmen, Einstellungen oder Überzeugungen. Bestandteile der Perceptaebene sind empirisch wahrnehmbar, beobachtbar und fassbar, wie Verhaltensweisen oder Artefakte. In den verschiedenen Kulturinhaltskonzepten werden entweder nur die sichtbaren Konstrukte einer Kultur, nur die unsichtbaren, immateriellen Bestandteile oder beide Sphären untersucht. Für den Interkulturalisationsprozess bedeutet dies, dass sich eine Interkultur sowohl in gemeinsam geteilten Werten, als auch in dem daraus resultierenden Verhalten ausdrückt.
2. Kultur gilt einerseits als statisches Konstrukt, welches von einer sozialen Einheit überliefert und tradiert wurde. Es wird hier der Bezug zur Vergangenheit einer sozialen Einheit hergestellt. Andererseits kann Kultur dynamisch und anpassungsfähig sein. Die Kultur eines Kollektivs kann sich im Laufe der Zeit verändern und sich an wechselnde, dynamische Umweltbedingungen anpassen. Die Aussage, Kultur sei ein anpassungsfähiges und dynamisches Konstrukt, kann die Entwicklung einer Interkultur begründen, die auch im Laufe der Zusammenarbeit von verschiedenen kulturell geprägten Individuen entstehen kann. In traditionellen Kulturkonzepten wird der Idee der Veränderbarkeit und Anpassungsfähigkeit einer Kultur nur wenig Rechnung getragen.
3. Kulturforscher postulieren, dass Kultur erlernbar ist, also abhängig von dem Sozialisationsprozess, den das Individuum durchläuft. Man spricht dabei von Enkulturation. Einen Sozialisationsprozess können auch Teams oder Organisationen durchlaufen. Hierbei ist die Rede von Akkulturation. Im Interkulturalisationsprozess von multikulturellen Teams können demnach ebenfalls derartige Akkulturationsprozesse stattfinden. Kulturforscher geben allerdings zu bedenken, dass Kultur gar nicht oder nur über einen sehr langen Zeitraum erlernbar ist. Individuen oder Gruppen können also nicht uneingeschränkt auf eine neue Kultur zugreifen und diese verinnerlichen. Dem Interkulturalisationsprozess von multikulturellen Teams muss also dementsprechend viel Zeit eingeräumt werden.

Vor dem Hintergrund der vorliegenden Untersuchung sollen vor allem exemplarisch diejenigen Kulturansätze analysiert werden, die einen Erklärungsbeitrag zu kulturellen Überschneidungssituationen, Interkulturalisationsprozessen und Interkultur leisten können.

Die Idee der kulturellen Kohärenz besitzt eine lange Tradition. Kultur als Konstrukt, das nicht nur einzelne, sondern sämtliche menschliche Lebensbereiche umfasst, hat sich im späten 17. Jahrhundert herausgebildet. Der Kulturbegriff wird in diesem Verständnis erstmals 1684 von dem Naturrechtslehrer Samuel von Pufendorf verwendet. Bis zu diesem Zeitpunkt war Kultur ein relativer, sich auf einzelne Tätigkeiten beziehender Ausdruck. Bei von Pufendorf wird Kultur zu einem autonomen Begriff, der nun in einer Vereinheitlichung sämtliche Tätigkeiten eines Volkes, einer Gesellschaft oder einer Nation zu umfassen beanspruchte.⁹¹ Von Pufendorf betont die explizit sichtbaren Elemente einer Kultur. Auf die Frage, wie Kultur entsteht und ob sie sich an Umweltveränderungen anpassen kann, wird keine Antwort gegeben.

Dieser globale Kulturbegriff erhält hundert Jahre später durch Johann Gottfried Herder – insbesondere in dessen von 1784 bis 1791 erschienenen *Ideen zur Philosophie der Geschichte der Menschheit* – seine für die Folgezeit verbindliche Form. Herder kennzeichnet Kulturen durch soziale Homogenität. Der Herdersche Kulturbegriff ist durch drei Momente charakterisiert: durch die ethnische Fundierung, die soziale Homogenisierung und durch die Abgrenzung nach außen. Die Kultur soll erstens das Leben der jeweiligen Gesellschaft im Ganzen wie im Einzelnen prägen, sie soll jede Handlung und jeden Gegenstand zu einem unverwechselbaren Bestandteil gerade dieser Kultur machen. Sie soll zweitens die Kultur eines bestimmten Volkes sein, das sein spezifisches Wesen zur Entfaltung bringt. Damit ist drittens eine Abgrenzung nach außen verbunden: Jede Kultur soll als Kultur eines bestimmten Volkes von den Kulturen anderer Völker spezifisch unterschieden werden können.⁹² Auch Herder stützt sich also auf sichtbare Abgrenzungskriterien zu anderen Kulturen. Sein Kulturgedanke hat dabei statischen Charakter; Veränderungsprozesse werden nicht thematisiert. Auch zur Erlernbarkeit während eines Sozialisationsprozesses wird keine Aussage getroffen. Die ethnische Fundierung der Kulturen ist dabei äußerst problematisch: Herder beschreibt Kulturen als Kugeln oder autonome Inseln, die jeweils dem territorialen Bereich und der sprachlichen Extension eines Volkes entsprechen sollten.⁹³ Diese Annahmen des traditionellen Kulturkonzepts treffen in modernen Kulturen nicht zwangsweise zu. Moderne Gesellschaften sind in sich so hochgradig differenziert, dass von einer Einheitlichkeit der Lebensformen nicht mehr die Rede sein kann.⁹⁴

⁹¹ Vgl. Welsch (1999), S. 194f.

⁹² Vgl. Herder (1966), S. 394.

⁹³ Vgl. Herder (1966).

⁹⁴ Vgl. Welsch (1999), S. 195.

Die ersten detaillierteren Auseinandersetzungen mit dem Kulturbegriff stammen – wie bereits erwähnt – aus der Ethnologie. Ein früherer Ansatz stammt von Tylor aus dem Jahre 1871. Er beschreibt Kultur als

*„jenes komplexe Ganze, das Wissen, Glauben, Kunst, Moral, Recht, Sitte, Brauch und alle anderen Fähigkeiten und Gewohnheiten umfasst, die der Mensch als Mitglied einer Gesellschaft erworben hat.“*⁹⁵

Tylor versteht unter Kultur gesellschaftliche und soziale Gewohnheiten. Im Grunde stimmt diese Abgrenzung mit der von Herder überein; dieser spricht allerdings nicht von gesellschaftlichen Gewohnheiten, sondern von völkischen. Diese gesellschaftlichen Gewohnheiten können mit kollektiven Standardisierungen gleich gesetzt werden, die nach außen sichtbar werden und die das Individuum in seinem Sozialisationsprozess erworben, also erlernt hat. Kunst kann unter solche gesellschaftlichen Gewohnheiten eingeordnet werden.⁹⁶ Ob Kultur dynamischen Veränderungsprozessen unterliegt, wird in Tylors Kulturbegriff nicht deutlich.

Ethnologen schreiben Mitte des 20. Jahrhunderts die Idee der Einheitlichkeit fort, in dem sie Kultur als interne Kohärenz innerhalb menschlicher Kollektive definieren. Kroeber/Kluckhohn nehmen aus über 150 Begriffsbildungen von Kultur im Zeitraum von 1871-1937 eine Klassifikation nach Schwerpunkten vor, die auf bestimmten Merkmalen beruhen.⁹⁷ Damit fassen Sie die klassische Phase der angloamerikanischen Ethnologie zusammen. Die Abgrenzung reicht von deskriptiven (breite Definition durch inhaltliche Aufzählung von Objektivationsbereichen), normativen (Regeln, Lebensweise/Ideale, Werte und Verhalten), psychologischen (Anpassung der Kultur als problemlösende Einrichtung, Lernvorgang, Gewohnheiten), strukturalistischen (Muster oder Organisation der Kultur), genetischen (Kultur als Produkt oder Artefakt, Symbole) bis hin zu historischen (soziales Erbe oder Tradition) Merkmalen.⁹⁸ Die Autoren selbst gelangen zu folgender Kulturauffassung:

*„Culture consists of patterns, explicit and implicit, of and for behavior acquired and transmitted by symbols, constituting the distinctive achievement of human groups, including their embodiment in artifacts; the essential core of culture consists of traditional (i.e. historically derived and selected) ideas and especially their attached values; culture systems may, on the one hand be considered as products of action, on the other, as conditioning elements of future action.“*⁹⁹

⁹⁵ Tylor (1871), S. 358f. zitiert und übersetzt in Dülfer/ Jöstingmeier (2008), S. 225.

⁹⁶ Vgl. Hansen (2003), S. 237.

⁹⁷ Vgl. Kroeber/ Kluckhohn (1952), S. 77ff.

⁹⁸ Vgl. Kroeber/ Kluckhohn (1952).

⁹⁹ Kroeber/ Kluckhohn (1952), S. 181.

In dieser Auffassung verbergen sich viele der oben identifizierten Schlüsselemente: Die Concepta- und Perceptaebene wird durch implizit ausgedrückte Werte und explizit dargelegtes Verhalten beschrieben. Das Verhalten drückt sich dabei in sichtbaren Artefakten aus. Außerdem sehen sie Kultur als tradiert und überliefert an, das heißt sie verweisen auf die Vergangenheit einer sozialen Einheit, die spezifische kulturelle Praktiken von der vorherigen Generation übertragen bekam. Durch den Einfluss von Kultur auf zukünftige Handlungen beziehen Kroeber/Kluckhohn eine dynamische Perspektive ein. Die Autoren konstatieren, dass sich die hinter den formalen Definitionen stehenden Orientierungen erst aus dem jeweiligen Zusammenhang erkennen lassen und hinsichtlich der empirischen Forschung erst aus ihrer Anwendung und Überprüfung. Darüber hinaus ergeben sich gerade durch die Kontextanalyse trotz einzelner Schwerpunktsetzung zahlreiche Überschneidungen im Ansatz der einzelnen Kulturdefinitionen.¹⁰⁰

Von Keller identifiziert eine Kulturkonzeption, die im Wesentlichen auf der weithin akzeptierten Literaturanalyse von Kroeber/Kluckhohn aufbaut.¹⁰¹ Demnach versteht er unter Kultur:

„Sämtliche kollektiv geteilten, impliziten (nicht gleich sichtbare, indirekte) oder expliziten (offensichtliche, direkte) Verhaltensnormen, Verhaltensmuster, Verhaltensäußerungen und Verhaltensresultate, die von den Mitgliedern einer sozialen Gruppe erlernt werden. Diese – nach innerer Konsistenz strebenden – kollektiven Verhaltensmuster und -normen dienen dem inneren und äußeren Zusammenhalt und der Funktionsfähigkeit einer sozialen Gruppe und stellen eine spezifische Lösung des Problems der Anpassung an ihre physischen, ökonomischen und sonstigen Umweltbedingungen dar. Kulturen neigen dazu, sich einer Veränderung in diesen Bedingungen anzupassen.“¹⁰²

Zusammenfassend postuliert der Kulturansatz nach von Keller dass sich Kulturen in einem Prozess verändern können und in wechselseitiger Abhängigkeit zu ihrer Umwelt stehen. Reflexives Verhalten spielt beim Aushandeln von Bedeutungen und Normen eine ebenso große Rolle wie Differenziertheit der Kulturen in Bezug auf eine Anpassung an ihre Umwelt. So könnte es sich auch mit dem Konstrukt „Interkultur“ verhalten. Auch eine Interkultur soll wandelbar und verhandelbar sein und sich innerhalb einer prozessualen Entwicklung herausbilden.

Die genannten ethnologisch geprägten Kulturauffassungen beeinflussen auch zeitgenössische Darstellungen des Kulturbegriffs wie die kollektive Programmierung des

¹⁰⁰ Vgl. Kroeber/ Kluckhohn (1952), S. 77ff.

¹⁰¹ Vgl. von Keller (1982), S. 118f.

¹⁰² von Keller (1982), S. 118f.

Denkens, Fühlens und Handelns¹⁰³ oder das für eine Gesellschaft, Organisation oder Team typische Orientierungssystem¹⁰⁴, das sich durch Kulturstandards im Sinne einheitlicher und strukturierter Leitvorstellungen zeigt.

Eine der wahrscheinlich meist zitierten Begriffsbildungen stammt dabei von Hofstede, der Kultur als eine kollektive Programmierung betrachtet, welche nicht nur die Mitglieder einer Gruppe oder Kategorie von denen einer anderen unterscheidet, sondern auch Konsequenzen für Überzeugungen, Einstellungen und Fähigkeiten hat.¹⁰⁵ Diese kollektive Programmierung wird nicht genetisch vererbt, sondern durch den Sozialisationsprozess erworben, den jeder Mensch ab dem Zeitpunkt seiner Geburt durchläuft.¹⁰⁶ Im Mittelpunkt des Hofstedeschen Kulturansatzes stehen Werte und Normen, welche auf der Conceptebene anzusiedeln sind. Zudem konstatiert er, dass Kultur nicht tradiert, sondern in dynamischen Sozialisationsprozessen erlernt wird. Interessant für die vorliegende Untersuchung erscheint die Verbindung zwischen Kultur und Sozialisationsprozess. Wenn sich Kultur durch einen Sozialisationsprozesses herausbildet, so besteht die begründete Annahme, dass eine Interkultur ebenfalls durch einen Interkulturalisationsprozess entstehen kann.

Hall/Hall verwenden ebenfalls das Sinnbild einer Programmierung und vergleichen dieses mit einem Computerprogramm, dessen Programmierung nicht mit anderen Systemen kompatibel ist:

„Culture can be likened to a giant, extraordinary complex, subtle computer. Its programs guide the actions and responses of human beings in every walk of life. [...] Cultural programs will not work if crucial steps are omitted, which happens when people unconsciously apply their own rules to another system.“¹⁰⁷

Hall/Hall beziehen ihre Ausführungen auf kulturelle Überschneidungssituationen und veranschaulichen vor allem die Probleme, die entstehen können, wenn Angehörige unterschiedlich kulturell geprägter Gruppen aufeinandertreffen. Sie betonen dabei vor allem erfahrbare und sichtbare Verhaltensweisen, die durch die Programme des Computers gesteuert werden. Irreführend ist in beiden oben genannten Fällen der Begriff „Programmierung“. Menschen können nicht wie Computer programmiert werden und verhalten sich demnach nicht ausschließlich nach extern vorgegebenen Mustern.

¹⁰³ Vgl. Hofstede (2001a), S. 9f.; Hall/ Hall (1990), S. 3f.

¹⁰⁴ Vgl. Thomas (2005b), S. 41.

¹⁰⁵ Vgl. Hofstede (2001a), S. 9f.

¹⁰⁶ Vgl. Lewis (2000), S. 36.

¹⁰⁷ Hall/ Hall (1990), S. 3f.

Alexander Thomas dagegen fasst Kultur nicht ausschließlich als deterministische Programmierung auf, sondern als Orientierungssystem, das ein Zurechtfinden innerhalb der eigenen, nicht aber zwangsläufig in einer fremden Kultur ermöglicht. Dabei ist unter Kultur ein universelles, für eine Gesellschaft, Organisation oder Gruppe typisches Orientierungssystem zu verstehen.¹⁰⁸ Gebildet wird dieses Orientierungssystem aus spezifischen Symbolen, welche in der jeweiligen Gesellschaft tradiert werden. Das Orientierungssystem beeinflusst das Wahrnehmen und Denken, die Werte und das Handeln ihrer Mitglieder und definiert somit deren Zugehörigkeit zur Gesellschaft. Kultur als Orientierungssystem strukturiert für ein Individuum ein spezifisches Handlungsfeld und schafft damit die Voraussetzung zur Entwicklung eigenständiger Formen der Umweltbewältigung.¹⁰⁹ Thomas stellt in seinem Kulturverständnis auf sichtbare und unsichtbare Elemente ab. Der eher statische Kulturbegriff nimmt Bezug auf die Überlieferung von kulturellen Werten und Symbolen, welche von anderen sozialen Einheiten dieser Kultur tradiert wurden. Er betont die Wichtigkeit des von ihm postulierten Orientierungssystems, um sich sowohl dem Kollektiv zugehörig zu fühlen, als auch die Muster dieses Kollektivs verstehen zu können. Auch die Individuen kultureller Überschneidungssituationen handeln möglicherweise in einem Interkulturalisationsprozess ein gemeinsames Orientierungssystem aus, welches für alle Beteiligten sinnstiftend ist. Fraglich ist der Fokus von Thomas auf die Überlieferung des kulturellen Orientierungssystems. Dynamische Aspekte der kulturellen Anpassungsfähigkeit und Erlernbarkeit bleiben dabei unbeachtet.

Um die Relevanz von Kultur für kulturelle Überschneidungssituationen zu verdeutlichen, soll im Nachfolgenden die Kulturkonzeption nach Bock vorgestellt werden. Bock versteht Kultur als das Überdenken der eigenen und fremden Kultur, das die Voraussetzung gegen jede Form des kognitiven Ethnozentrismus darstellt. Für ihn resultiert Kultur in sichtbaren und unsichtbaren Elementen. Er spricht von sozialem Lernen und postuliert dabei die Erlernbarkeit und Dynamik von Kultur in Sozialisationsprozessen.

"Kultur in ihrem weitesten Sinne ist das, was dich zum Fremden macht, wenn du von daheim fort bist. Sie umfasst alle jene Überzeugungen und Erwartungen, wie Menschen zu sprechen und sich zu verhalten haben. Diese sind als Resultat sozialen Lernens eine Art zweite Natur für dich geworden. Wenn du mit Mitgliedern einer Gruppe zusammen bist, die deine Kultur teilen, mußst [sic!] du nicht darüber nachdenken, denn ihr alle seht die Welt in gleicher Weise und ihr alle wißt [sic!], im großen und ganzen, was ihr voneinander zu erwarten habt. Jedoch, einer fremden Gesellschaft direkt ausgesetzt zu sein, verursacht

¹⁰⁸ Vgl. Thomas (2005b), S. 41.

¹⁰⁹ Vgl. Thomas (2005b), S. 41ff.

im allgemeinen ein störendes Gefühl der Desorientierung und Hilflosigkeit [...]“¹¹⁰.

Auffällig ist, dass bei allen bisher erläuterten Kulturverständnissen unklar bleibt, wie die sichtbaren, sozial beobachtbaren Verhaltensergebnisse (Kleidung, Gebräuche) und die unsichtbaren Kulturelemente (Werte) zusammenhängen.¹¹¹

Ein Systematisierungsversuch von Allaire/Firsirotu versucht diesen offenen Fragen zu begegnen und integriert die ethnologische und soziologische Sichtweise. Kultur wird als integrierter Bestandteil eines soziokulturellen Systems gesehen, welches sich in sozialen Verhaltensweisen (Perceptaebene) widerspiegelt. Sie definieren eine diachronische, also zeitauf- bzw. entwicklungsgeschichtliche Sichtweise, die darauf abzielt, die zeitliche Dimension und die prozessuale Dynamik in einzelnen Kulturen zu berücksichtigen.¹¹² Die Autoren postulieren damit die Anpassungsfähigkeit von Kulturen.

Im Sinne einer diachronischen Sichtweise versteht der ökologisch-adaptionistische Ansatz Kultur als ein System sozial vermittelter, tradierter Verhaltensmuster, das dazu dient, Gesellschaften mit ihrer spezifischen Lebensumwelt zu verbinden. Soziokulturelle Systeme und deren Umwelten sind in einem reziproken Zusammenspiel verknüpft, in einer Art prozessualer, wechselseitiger Abhängigkeit. Weder die Umwelt, noch die entsprechende Soziokultur sind aus sich heraus erklärbar, beide Konstrukte sind bestimmt durch Konzepte aus der jeweils anderen Umwelt. Diese ist demnach nicht nur ein Rahmen von Kontextfaktoren, welche die Kulturentwicklung begrenzen oder einengen, vielmehr kommt ihr eine aktive und selektive Aufgabe bei der Steuerung der Kulturentwicklung zu, die ihrerseits wiederum die Umweltbeschaffenheit beeinflusst.¹¹³

Der historisch-diffusionistische Ansatz innerhalb der diachronischen Sichtweise fasst Kultur als ein Gefüge interaktiver und autonomer Konfigurationen oder Formen auf, die durch historische Umstände und Prozesse entstanden sind. Kulturforscher, die diese Sichtweise vertreten, beschäftigen sich mit einer Verschiebung kultureller Bestandteile von einer kulturellen Sozialisation zur anderen. Außerdem untersuchen sie die dabei entstehenden Assimilationsprozesse und interpretieren diese.¹¹⁴ Die Verschiebung kultureller Bestandteile innerhalb eines Kollektivs zielt demnach darauf ab, dass Kultur überliefert und tradiert wird.

¹¹⁰ Bock (1970), S. 9.

¹¹¹ Vgl. Holzmüller (1995), S. 31.

¹¹² Vgl. Allaire/ Firsirotu (1984), S. 197.

¹¹³ Vgl. Allaire/ Firsirotu (1984), S. 197.

¹¹⁴ Vgl. Allaire/ Firsirotu (1984), S. 197.

Auch eine Interkultur kann ein integrierter Bestandteil eines soziokulturellen Systems sein. Bezogen auf den ökologisch-adaptionistischen Ansatz bedeutet dies, dass sich eine Interkultur in wechselseitigen Anpassungsprozessen zwischen Umwelt und des soziokulturellen Systems eines multikulturellen Teams herausbildet. Der historisch-diffusionistische Ansatz leistet ebenso einen Beitrag zur Erklärung der Entstehung einer Interkultur. Die Mitglieder eines multikulturellen Teams übertragen ihre in vorhergehender Teamarbeit getätigten Erfahrungen auf die aktuelle Teamarbeit und verschieben somit die soziokulturellen Elemente von einer Teamarbeit zur nächsten.

Auch der Soziologe Andreas Wimmer versteht Kultur als Ergebnis eines Prozesses des Aushandelns von Bedeutungen zwischen kulturell geprägten, aber zur reflexiven Hinterfragung fähigen Personen. Prozesscharakter und Variabilität stellen wichtige Bestandteile von Kultur dar. Kultur ist wandel- und verhandelbar, so dass sich die Kultur eines bestimmten Kollektivs verändern und an Umweltbedingungen anpassen kann.¹¹⁵ Kulturelle Regeln des Bedeuten und Handelns müssen aus der Interessenslage aller beteiligten Individuen Sinn machen, damit diese den Sinn der Allgemeinverbindlichkeit gewinnen und behalten können. Diese Normen lassen sich nicht durch Institutionen in die Köpfe der Menschen einsetzen.¹¹⁶ Voraussetzung für die Durchsetzung kultureller Normen ist eine Übereinstimmung von Interessen. Hat sich eine Gruppe von Individuen auf einen Kompromiss geeinigt, so spiegelt sich dieser auf der Ebene der sozialen Identitäten wider, nämlich in der Unterscheidung zwischen jenen, die dazugehören und die spezifische Sicht auf die Lebenswelt teilen und jenen, welche von dieser gemeinsamen Lebenswelt ausgeschlossen bleiben.¹¹⁷ Max Weber spricht im Zusammenhang mit dem Identitätsbegriff von der „Sozialen Schließung“. Er fasst unter Identität die geglaubten Gemeinsamkeiten einer sozialen Gruppe zusammen und umschreibt damit ein in dieser Gruppe vorherrschendes Gemeinsamkeitsgefühl. Das geglaubte Gemeinsame ragt dabei oft über das reale Gemeinsame hinaus, da die Selbsteinschätzung nicht immer mit der Wirklichkeit übereinstimmt. Der Identität lastet somit eine positive Wirkung an, die auf dem Zusammengehörigkeitsgefühl fußt. Dieses wird umso wahrscheinlicher, je präziser der Kompromiss zwischen Individuen ausfällt. Variabilität, Heterogenität und Konflikt bilden daher einen Teil des kulturellen Alltags.¹¹⁸ Die Tatsache, dass sich Mitglieder unterschiedlicher Kulturen veränderten Bedingungen anpassen und aufgrund der komplexen Umweltbedingungen Lernprozesse innerhalb von sozialen Systemen ablaufen können, erlaubt die Annahme einer möglichen Herausbildung einer Interkultur zwischen verschiedenen kulturell geprägten Individuen auf Team(-kultur)ebene.

¹¹⁵ Vgl. Wimmer (2005), S. 13.

¹¹⁶ Vgl. Foucault (1977); Simons/ Foucault (2003).

¹¹⁷ Vgl. Wimmer (2005), S. 13ff.

¹¹⁸ Vgl. Weber (1985), S. 23ff.; Hansen (2009), S. 41.

Folgende erste Proposition fasst wesentliche Charakteristika der traditionellen Kulturinhaltskonzepte zusammen. Diese Proposition dient als Grundlage für die weitere Analyse kultureller Überschneidungssituationen.

Proposition 1:

Kultur stellt ein Kollektiv von Individuen dar, welches sich in geteilten Werten manifestiert, die in einem Prozess des Aushandelns von Bedeutungen erlernt und angepasst werden. Diese Werte wirken für die Individuen verhaltenssteuernd und identitätsstiftend.

Die angeführten kategorischen Systematisierungsversuche von Kultur haben einen ausgeprägten explikativen Charakter und sagen wenig über die Auswirkungen des Faktors Kultur auf das konkrete menschliche Handeln und Verhalten aus.¹¹⁹ Zudem wird nicht eindeutig dargelegt, inwieweit Kultur und Nation als identisch anzusehen sind bzw. voneinander abgegrenzt werden müssen. Vielfach wird unreflektiert von einer Nationalkultur ausgegangen, die die Mitglieder einer Nation mehrheitlich vertreten. Es wird konstatiert, dass die Bildung einer Nation von einer dominanten Kultur abhängig ist. Traditionelle Kulturkonzepte gehen demnach von einer kulturellen Homogenität innerhalb einer Nation aus. In Gesellschaften stellt allerdings intrakulturelle Variation eine bedeutende Tatsache dar. Es existieren auch innerhalb einer Nation intranationale Subkulturen. Moderne Kulturen entsprechen nicht (mehr) den alten Vorstellungen in sich geschlossener und einheitlicher Nationalkulturen, sondern sind durch eine Vielfalt möglicher Identitäten gekennzeichnet und haben daher grenzüberschreitende Konturen.¹²⁰ Das systematische Verständnis von Kultur lässt nach Mann die Interpretation von Subsystemen als Subkulturen zu:

„In all societies people belong to small primary groups that enforce conformity to norms and require cooperation to achieve group goals.“¹²¹

Im Folgenden sollen daher weitere Begriffsfelder von Kultur analysiert werden, die unter der Prämisse der Dynamik und Wandelbarkeit betrachtet werden.

2.1.2.2 Kritik am Kohärenz-Paradigma der traditionellen Konzeptualisierungen von Kultur

Der klassische Kulturbegriff unterstellt, dass die intranationalen Unterschiede geringer seien als die internationalen Differenzen. Daher könnten intranationale Unterschiede vernachlässigt werden. Außerdem impliziert er, dass Individuen in ihren Werten und Normen ausschließlich den kulturell vorgegebenen Regeln folgen, die

¹¹⁹ Vgl. Bird/ Osland (2005), S. 118f.

¹²⁰ Vgl. Wimmer (2005), S. 28.

¹²¹ Mann (1980), S. 155.

sie während des jeweiligen Sozialisationsprozesses erlernt haben. Die kulturelle Prägung schreibt demnach vor, wie die einzelnen Individuen in einer Gesellschaft zu leben und zu handeln haben. Die Kultur, in der ein Individuum sozialisiert ist, wirkt verhaltenssteuernd. Viele Studien weisen allerdings darauf hin, dass Individuen in der Lage sind, aus einer Vielzahl kultureller Werte und Normen die für sich passenden zu wählen und als eine Möglichkeit von mehreren denkbaren anzuerkennen.¹²² So wenden sich Kulturforscher immer mehr von dem Gedanken ab, Kultur als allumfassendes Gestaltungsprinzip des Zusammenlebens von Individuen zu sehen. Im Mittelpunkt alternativer Forschungsströme stehen Fragen nach der individuellen und subkulturellen Variabilität, nach dem Prozesscharakter und der strategischen Anpassungsfähigkeit kultureller Praktiken.¹²³ Wittgenstein hat einen anwendungsbezogenen Kulturbegriff entwickelt, der anders als traditionelle Kulturkonzepte von vornherein von einer ethnischen Fundierung losgelöst ist. Wittgenstein zufolge liegt Kultur dort vor, wo eine geteilte Lebenswelt besteht.¹²⁴ Zudem schließt dieses Kulturkonzept mannigfaltige Verflechtungen, Überschneidungen und Übergänge zwischen den Lebensformen ein. Daher ist es auch für neue Verknüpfungen offen.¹²⁵ Wenn ein Individuum durch unterschiedliche kulturelle Teile geprägt ist, wird es zur Aufgabe der Identitätsbildung, diese transkulturellen Komponenten miteinander zu verbinden.¹²⁶

Das Konzept der Transkulturalität von Welsch beschreibt diese Veränderung. Dieses hebt sich vom klassischen Konzept der Einzelkulturen ab und beschreibt die Veränderbarkeit und Dynamik in Kulturen.¹²⁷ Kulturen sind intranational durch eine Pluralisierung möglicher Identitäten gekennzeichnet und weisen international grenzüberschreitende Konturen auf. Sie haben eine andersgeartete Form angenommen, die sich von den traditionellen Kulturgrenzen differenziert. Das Konzept der Transkulturalität definiert diesen veränderten Zustand der Kulturen und versucht daraus die notwendigen konzeptionellen und normativen Konsequenzen zu ziehen.¹²⁸ Mitglieder heutiger Kulturen sind hochgradig miteinander verflochten und vernetzt, indem die Lebensformen nicht mehr an den Landesgrenzen der Nationalkulturen enden, sondern diese überschreiten.¹²⁹ Die neuartigen Verflechtungen sind eine Folge von Migrationsprozessen sowie von weltweiten materiellen und immateriellen Kommunikationssystemen und von ökonomischen Interdependenzen.¹³⁰ Grundlegende Probleme und Bewusstseinslagen treten heute in den einst für so grundverschieden erach-

¹²² Vgl. Wimmer (2005), S. 29; Marschall (1993), S. 18; Bruder (1993), S. 157ff.; Mintzel (1993), S. 172ff.

¹²³ Vgl. Wimmer (2005), S. 30.

¹²⁴ Vgl. Wittgenstein (1969).

¹²⁵ Vgl. Vossenkuhl (1982), S. 522.

¹²⁶ Vgl. Vossenkuhl (1982), S. 522f.

¹²⁷ Vgl. Welsch (1999).

¹²⁸ Vgl. Welsch (1999), S. 194.

¹²⁹ Vgl. Welsch (1999), S. 195.

¹³⁰ Vgl. Welsch (1999), S. 196.

teten Kulturen in gleicher Weise auf. Die Austauschprozesse zwischen den Mitgliedern von unterschiedlichen Kulturen lassen die scheinbar stabilen Kategorien von Eigenheit und Fremdheit als überholt erscheinen. Im Innenverhältnis einer Kultur zwischen ihren diversen Lebensformen existieren heute tendenziell ebenso viele Subkulturen wie im Außenverhältnis zu anderen Kulturen.¹³¹ Das Konzept der Transkulturalität zielt auf ein vielmaschiges und inklusives, nicht auf ein separatistisches und exklusives Verständnis von Kultur ab. Die Leistung einer Kultur besteht nicht in Abgrenzung, sondern in Integration. Es gibt im Zusammentreffen mit anderen Lebensformen nicht nur Divergenzen, sondern auch Anschlussmöglichkeiten. Solche Erweiterungen, die auf die gleichzeitige Anerkennung unterschiedlicher Identitätsformen innerhalb einer Gesellschaft zielen, stellen eine vordringliche Aufgabe dar.¹³²

Man könnte einwenden, das Konzept der Transkulturalität laufe auf die Annahme einer zunehmenden Homogenisierung der Kulturen und auf eine uniforme Weltzivilisation hinaus. Aber Transkulturalität bedeutet keineswegs Uniformierung. Stattdessen entwickelt sich eine Vielheit unterschiedlicher Lebensformen transkulturellen Zuschnitts. Auch sie ist durch hohe Individualisierung und Differenzierung gekennzeichnet. Die Differenzierungen folgen jedoch nicht mehr geographischen oder nationalen Vorgaben, sondern kulturellen Austauschprozessen. Die Verwechslung von Kultur mit Nation oder die restriktive Bindung der Kultur an eine Muttersprache wird immer weniger möglich. Dies bedeutet auch, dass die Welt ein Netzwerk-Design annimmt, in dem Unterschiede zwar nicht gänzlich verschwinden, die Verständigungsmöglichkeiten jedoch zunehmen.¹³³

Das Konzept der Transkulturalität kommt auch dem Lebensweltkonzept des Soziologen Alfred Schütz nahe. Schütz – ein Schüler von Edmund Husserl – hat den phänomenologischen Lebensweltbegriff für eine theoretische Grundlegung der Sozialwissenschaften nutzbar gemacht. Die Lebenswelt ist der Wirklichkeitsbereich, der für Individuen alltäglich stattfindet. Es ist eine Lebenswelt, in die das Individuum eingreifen und sie verändern kann.¹³⁴ Er definiert Lebenswelt als eine Basis gemeinsamer Werte, Vorstellungen und Meinungen, auf denen jedes soziale Handeln beruht.¹³⁵ In der Lebenswelt liegt die nicht weiter hinterfragbare Evidenz für den Menschen in der Welt vor; dort kann sich eine gemeinsame kommunikative Umwelt herausbilden. Dabei entspricht die Lebenswelt nicht einer eigenen individuellen Welt, sondern gilt als intersubjektiv. Die Grundstruktur ihrer Wirklichkeit ist mehreren

¹³¹ Vgl. Welsch (1999), S. 197.

¹³² Vgl. Welsch (1999), S. 204.

¹³³ Vgl. Welsch (1999), S. 201.

¹³⁴ Vgl. Schütz/ Luckmann (2003), S. 23.

¹³⁵ Vgl. Assmann/ Harth (1991), S. 12.

Individuen gemeinsam; sie teilen ähnliche Ansichten über Werte und Normen.¹³⁶ Die Lebenswelt als Welt, in der wir leben, bildet die Basis für reale Erkenntnis, Leistung und wissenschaftliche Reflexion. Durch das Interagieren und die Wechselbeziehung mit anderen Individuen wird der gemeinsame Interpretationsrahmen der Lebenswelt offen gelegt. Diese Lebenswelt ist im Prinzip eine offene Wirklichkeit. Schütz drückt dies vor allem in einer räumlichen Offenheit der Lebenswelt aus. Der Einfluss von anderen Kulturkreisen kann in die eigene Lebenswelt eintreten und dort Bedeutung erlangen. Es besteht also die Möglichkeit der Aggregation mehrerer Kulturen zu Kulturkreisen oder Kulturclustern, die gemeinsame Merkmale aufweisen. Diese Argumentation ist interessant für die Erklärung von Interkulturalisationsprozessen. Nach Schütz bestünde demnach die Möglichkeit, dass sich eine Interkultur innerhalb von multikultureller Teamarbeit herausbildet, die durch spezifische gemeinsame Charakteristiken gekennzeichnet ist. Die Grenzen einer sozialen Einheit, die es zu untersuchen gilt, müssen genau festgelegt werden, da Kultur grundsätzlich als offenes System betrachtet wird.¹³⁷ Habermas bezieht sich ebenfalls auf die Lebenswelt als handlungsleitende Komponente einer Kultur angehörnden Individuen. Er bezeichnet Kultur als

„den Wissensvorrat, aus dem sich die Kommunikationsteilnehmer, indem sie sich über etwas in der Welt verständigen, mit Interpretationen versorgen. [...] Die zum Netz kommunikativer Alltagspraxis verwobenen Interaktionen bilden das Medium, durch das sich Kultur, Gesellschaft und Person reproduzieren. Diese Reproduktionsvorgänge erstrecken sich auf die symbolischen Strukturen der Lebenswelt.“¹³⁸

Die Auslegung der eigenen Lebenswelt kann durch frühere Erfahrungen verändert werden. Dies können sowohl mitgeteilte als auch unmittelbare Erfahrungen sein. Schütz spricht in diesem Zusammenhang von der Transformation des Fraglichen in das Fraglose und von einer Integration der Erfahrungen in die eigene Lebenswelt. Die weltweite Verflochtenheit der gesellschaftlichen und technischen Entwicklungen kann zu einer Situation führen, in der die eigene Lebenswelt vergleichbar mit der Lebenswelt eines Menschen aus einem anderen Kulturkreis wird. Rückführend bedeutet dies, dass die Vergleichbarkeit der Lebenswelten der Menschen in dem eigenen Umfeld geringer wird.¹³⁹

Was ist nun schlussfolgernd der Mehrwert der genannten alternativen Kulturkonzepte im Vergleich zu den traditionellen Kulturverständnissen? Das Konzept der Transkulturalität geht von einer Anpassungsfähigkeit und Veränderbarkeit von Kulturen

¹³⁶ Vgl. Schütz/ Luckmann (2003), S. 24.

¹³⁷ Vgl. Bochner (1982), S. 6.

¹³⁸ Habermas (1981), S. 209.

¹³⁹ Vgl. Schütz/ Luckmann (1975), S. 26f.

aus. Schütz definiert die Lebenswelt eines Individuums als intersubjektiv, also als eine gemeinsam geteilte Lebenswelt, in der Menschen die gleichen Ansichten, Werte und Normen teilen. Statt Inhaltstkohärenz und Primärkollektivität manifestieren die neueren Ansätze von Kultur Differenz und Multikollektivität¹⁴⁰ als zentrale Merkmale. Differenz und Multikollektivität als Merkmal kultureller Gewohnheiten ist eng verknüpft mit den Veränderungen im Bereich der Kollektivitätszugehörigkeit von Individuen. Der traditionelle Kulturbegriff ist durch die Zugehörigkeit des Einzelnen zu nur einem Kollektiven charakterisiert. Diese Annahme sollte vor dem Hintergrund der beschriebenen Kollektivüberschneidungen berichtigt werden. Es wird immer schwieriger zu prognostizieren und zu analysieren, wie vielen und welchen unterschiedlichen Kollektiven ein Individuum zugehörig ist. Wenn jemand beispielsweise dem Kollektiv der deutschen Professoren angehört, kann man daraus nicht zwangsläufig schlussfolgern, ob diese Person gleichzeitig dem Kollektiv der Pauschal- und/oder der Abenteuerurlauber angehört oder ein Katzen- und/oder Pferdefreund ist. Hier kann der Bogen zu Hansen geschlagen werden, der die an sich einfache Erkenntnis postuliert, dass Individuen gleichzeitig Teil unterschiedlicher Kollektive sein können, die sich gegenseitig überschneiden können.¹⁴¹ Zu Ende gedacht fügen Individuen Kollektivzugehörigkeiten bereits vorhandenen hinzu, ohne dadurch notwendigerweise andere aufgeben zu müssen. Dieser Nachweis von Heterogenität innerhalb kultureller Gewohnheiten lässt sich analog auch auf multikulturelle Teamarbeit übertragen. Diese Argumentation führt zu der begründeten Annahme, dass sich in Interkulturalisationsprozessen eine Interkultur als ein mögliches Kollektiv herausbildet.

Proposition 2:

Kulturen drücken sich durch Inkohärenz aus. Ein Individuum kann sich demnach mehreren Kulturen respektive Kollektiven zugehörig fühlen, ohne dadurch bereits bestehende Kollektivzugehörigkeiten aufgeben zu müssen.

2.1.3 Kulturentwicklungskonzepte

Weg von der abstrakten Ebene des modernen Kulturverständnisses liegen auch in der Akkulturationsforschung einige Vorschläge zur Systematisierung des Forschungsfeldes der Veränderbarkeit in Kulturen vor.¹⁴² Diese Entwürfe leisten ebenso einen Beitrag zu einer möglichen Erklärung des Konstrukts „Interkultur“ und dessen möglicher Entstehung.

¹⁴⁰ Vgl. Hansen (2009), S. 20.

¹⁴¹ Vgl. Hansen (2009), S. 20.

¹⁴² Vgl. Collier/ Thomas (1988); Zick (2010).

Einer der bekanntesten Ansätze zum Wandel des kulturellen Orientierungssystems ist die Akkulturationstheorie von Barry. Voraussetzung von Akkulturation ist der Kulturkontakt. In einem Prozess des kulturellen und psychologischen Wandels vollzieht sich die Angleichung einer spezifischen Kultur an eine andere. Werte und Normen werden der fremden Kultur angepasst.¹⁴³ Akkulturation darf dabei nicht mit Enkulturation verwechselt werden. Bei der Enkulturation geht es um den Prozess der automatisch ablaufenden, frühkindlichen Sozialisation durch die Übernahme von Dispositionen und Handlungsweisen ohne intentionale Erziehung. Akkulturation baut auf der Enkulturation auf; die Prägung eines Individuums bei der Akkulturation ist daher weniger intensiv.

Barry geht davon aus, dass der Kulturkontakt nicht nur die eigenen Werte und Normen, sondern auch die Werte und Normen der Vertreter der fremden Kultur verändert. Dies lässt auf die Entwicklung einer Interkultur schließen.¹⁴⁴ Allerdings geht Barry innerhalb des Kulturkontaktes von einer Mehr- und einer Minderheitenkultur aus. Die Grundlage seiner Überlegungen liegt in der Migrationsforschung. In diesem Zusammenhang lässt sich eine kulturelle Minderheit in einem Territorium nieder, das von einer Mehrheitskultur geprägt ist. Bezogen auf die multikulturelle Teamarbeit findet ein solcher unausgeglichener Kulturkontakt vor allem in Token-Teams¹⁴⁵ statt, die jedoch nicht den Fokus der Arbeit darstellen. Aus diesem Grund ist das Konzept der Akkulturation nur bedingt geeignet, um Dynamiken in multikulturellen Teams zu erläutern. Daher soll das Konzept im Weiteren keine Anwendung finden.

Neuere Ansätze von Akkulturationstheorien lassen sich als Identitätsverhandlungs-Management-Modelle zusammenfassen. Grundidee der Identitätsverhandlungs-Management-Modelle ist ein Prozess des Aushandelns von Bedeutungen, Werten und Normen, wodurch multiple Identitäten entstehen. Aufgrund dieser Feststellungen, besteht auch die Möglichkeit einer Interkulturherausbildung innerhalb interkultureller Teamarbeit. Collier/Thomas gehen in ihrer Interpretativen Theorie (als eine Theorie innerhalb der Identitätsverhandlungs-Management-Modelle) darauf ein, wie kulturelle Identitäten in Interaktionen verhandelt werden.¹⁴⁶ Die Theorie geht davon aus, dass Individuen im wechselseitigen interkulturellen Diskurs multiple Identitäten entwickeln.¹⁴⁷ Dabei nimmt die interkulturelle Kommunikationskompetenz einen beträchtlichen Einfluss auf den Aushandlungsprozess. Dieser Prozess beinhaltet das Aushandeln von Bedeutungen und von Rollen sowie die Validierung der kulturellen Identitäten, also die Identifikation mit einer bestimmten Gruppe und deren Normen

¹⁴³ Vgl. Barry (2001), S. 63 ff.; Berry (1990), S. 232ff.

¹⁴⁴ Vgl. Barry (2001), S. 77 ff.; Berry (1990), S. 273.

¹⁴⁵ Unter einem Token Team versteht Jedrzejczyk (2007) ein Team, in dem die Mehrheit der Mitglieder einer spezifischen Kultur zugehörig ist und nur ein geringer Teil einen anderen kulturellen Hintergrund hat.

¹⁴⁶ Vgl. Collier/ Thomas (1988), S. 102.

¹⁴⁷ Vgl. Collier/ Thomas (1988), S. 113.

und Werten.¹⁴⁸ Folgende zentrale Bestandteile beinhaltet die Interpretative Theorie, die Rückschlüsse auf die Entstehung einer Interkultur ziehen lassen¹⁴⁹: Erstens verhandeln die einzelnen Individuen multiple Identitäten im Diskurs. Zweitens erfolgt die interkulturelle Kommunikation durch das Bekenntnis unterschiedlicher Identitäten. Drittens geht es in dem Kommunikationsprozess um das Aushandeln von Bedeutungen und Rollen und viertens um das Aushandeln gemeinsamer Normen. Fünftens beinhaltet der Kommunikationsprozess die Validierung der kulturellen Identitäten, die als Identifikation mit der Gruppe und deren Symbolen und Normen definiert sind. Sechstens variieren die kulturellen Identitäten jeweils mit dem Blickwinkel der Akteure, der Salienz und der Intensität der Kommunikation.¹⁵⁰

Bezogen auf Interkulturalisationsprozesse in multikulturellen Teams kann man Folgendes festhalten: Je stärker sich ein multikulturelles Team in seinen Normen, Bedeutungen und Identitäten unterscheidet, desto intensiver beeinflusst der interkulturelle Kontakt die Kommunikation. Je besser die interkulturellen Interaktionsprozesse ablaufen, desto intensiver sind die Beziehungen zwischen den Teammitgliedern, desto wahrscheinlicher die Herausbildung einer Interkultur. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass auch eine Interkultur wandelbar und verhandelbar sein kann und innerhalb der prozessualen Entwicklung eines multikulturellen Teams entsteht.

Fokus der Arbeit sind kulturelle Überschneidungssituationen, in denen Individuen unterschiedlicher kultureller Hintergründe interagieren. Daher ist es neben inhaltlich konzeptionellen Abgrenzungen von Kultur wichtig, das Konstrukt „Kultur“ zu operationalisieren und Dimensionen zu identifizieren, die es erlauben, Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Landeskulturen darzustellen. Dazu können kulturvergleichende Konzepte wie beispielsweise die Kulturdimensionen nach Hofstede und Hall herangezogen werden, die im Folgenden dargestellt werden.

2.1.4 Kulturvergleichskonzepte

Eine Reihe von Autoren der interkulturellen Forschung beschäftigen sich mit der Art und Weise, wie das Konstrukt „Kultur“ verstanden und abgegrenzt, also operationalisiert werden kann.¹⁵¹ Diese Forschungsansätze beschäftigen sich mit der Identifikation und der Analyse universeller kultureller Praktiken, die für alle Menschen unabhängig von ihrer Nationalität oder kulturellen Herkunft bedeutsam sind. Das zugrunde liegende Kulturverständnis ist dabei explikativer Natur. Es wird angenommen, dass Kultur selbst, aber auch ihr Einfluss sowohl messbar, als auch vergleich-

¹⁴⁸ Vgl. Collier/ Thomas (1988), S. 112.

¹⁴⁹ Vgl. Collier/ Thomas (1988), S. 100ff.

¹⁵⁰ Vgl. Collier/ Thomas (1988), S. 100ff.; Zick (2010), S. 269.

¹⁵¹ Vgl. Holzmüller (1995), S. 54f.

bar ist.¹⁵² Beim diesem sogenannten etischen Ansatz¹⁵³ nimmt der Forscher einen Standpunkt außerhalb des Untersuchungsobjektes – also der Kultur – ein und untersucht diese mit Hilfe von externen Kriterien. Diese Kriterien sollen als universal gültige Kategorien gelten, um auch auf andere Kulturen angewandt werden zu können bzw. um auch in anderen Kulturen die Ausprägungen messen und klassifizieren zu können. Der etische Ansatz wird in erster Linie für die gleichzeitige Untersuchung mehrerer Kulturen und für den anschließenden Vergleich eingesetzt. Die wohl einflussreichsten kulturvergleichenden Modelle stammen aus den 1960er und 1980er Jahren von Hall (1969) und Hofstede (1980). Während Hall vorerst eine vorsichtige und indirekte Zuordnung von Ländern in Kategorien vornahm¹⁵⁴, ordnete Hofstede bereits unterschiedlichen Ländern konkrete Indexwerte auf fünf faktorenanalytisch identifizierten Kulturdimensionen zu. Diese stellen die Dimensionen Individualismus/ Kollektivismus, Machtdistanz, Unsicherheitsvermeidung, Maskulinität/ Femininität und Lang-/ Kurzzeitorientierung dar.¹⁵⁵ Damit setzt Hofstede den Grundstein für eine vergleichende interkulturelle Forschung, die Replikationsstudien und weiterführende Studien (z.B. die GLOBE-Studie¹⁵⁶) bis in die heutige Zeit nach sich zieht.

Im Folgenden werden zwei der prominentesten Ansätze, die dem etischen Modell zu zuordnen sind, vorgestellt: die Kulturdimensionen nach Hofstede¹⁵⁷ und Hall¹⁵⁸. Eine detaillierte Rezeption der genannten Ansätze ist für die Arbeit dahin gehend wichtig, dass im empirischen Teil dieser Arbeit eine Analyse der Veränderungen der Interaktionen innerhalb von multikulturellen Teams vorgenommen wird, die auf den Forschungsergebnissen von Hofstede und Hall aufbaut. Die Kulturdimensionen der beiden Konzepte dienen als Basis zur Einordnung kulturspezifischen Verhaltens innerhalb des multikulturellen Teams und können durch die Zuordnung zu länderspezifischen Werten Messgrößen für kulturelle Wertorientierungen darstellen. Neben den Untersuchungen von Hofstede und Hall können weitere Operationalisierungs-

¹⁵² Vgl. Gröschke (2009), S. 64f.

¹⁵³ Im Vergleich zum etischen Ansatz untersucht der emische Ansatz einzelne Kulturen, wobei der Forscher versucht, die Sicht der Angehörigen der fremden Kultur einzunehmen. Das zugrunde liegende Kulturverständnis ist deskriptiver Natur. Der Forscher ist bestrebt, die bestehenden Strukturen und Merkmale aufzudecken und zu lernen bzw. sie mit der kulturspezifischen Logik zu verstehen. Hierbei muss der Forscher universelle und eigenkulturelle Kriterien bzw. Erfassungskategorien ausblenden, um die fremde Kultur „von innen“ zu verstehen und zu beschreiben. Zu beachten ist hierbei, dass der Mensch – also auch der Wissenschaftler – kulturgebunden ist und seine kulturspezifischen, d.h. seine emischen Konstrukte, in die Forschung hinein trägt (Selbstreferenz des Forschers). Beide Sichtweisen schließen einander jedoch nicht aus, sondern können Stufen innerhalb eines Forschungsprozesses darstellen, die einander wechselseitig ergänzen. Ein Vergleich verschiedener Kulturen ist nur unter etischer Perspektive möglich, doch zur Sicherung der substantiellen Vergleichbarkeit ist die Einbeziehung einer emischen Sichtweise unerlässlich. So stellen die emische und die etische Orientierung jeweils nur Extrempositionen auf einem Kontinuum möglicher Vorgangsweisen dar (vgl. Holzmüller (1995), S. 56).

¹⁵⁴ Vgl. Hall (1969).

¹⁵⁵ Vgl. Hofstede (1980).

¹⁵⁶ Vgl. House et al. (2004).

¹⁵⁷ Vgl. Hofstede (1997).

¹⁵⁸ Vgl. Hall (1976).

modelle von Kultur genannt werden: Die Ansätze von Kluckhohn/Strodtbeck¹⁵⁹, Trompenaars¹⁶⁰ und Schwartz¹⁶¹ und der Ansatz der GLOBE-Studie¹⁶². Der Grund für die Wahl von Hofstede's Kulturdimensionen liegt zum einen darin, dass Kluckhohns und Strodtbecks Arbeit die Auswahl der Kulturdimensionen von Hofstede beeinflussten. Es finden sich beispielsweise Elemente der relationalen Orientierung von Kluckhohn/Strodtbeck in Hofstede's Dimensionen wieder (v.a. in der Individualismus/Kollektivismus-Dimension und in der Machtdistanzdimension).¹⁶³ Darüber hinaus basiert die Untersuchung von Hofstede auf Wertorientierungen, die im Gegensatz zu Schwartz und Kluckhohn/Strodtbeck empirisch generiert und durch Wiederholungsstudien bestätigt wurden.¹⁶⁴ Die GLOBE-Studie baut hinsichtlich der Kulturdimensionen auf den Dimensionen von Hofstede auf und greift bei deren Entwicklung auf verschiedene Konstrukte Hofstede's zurück. Kritiker zeigen auf, dass die GLOBE-Studie eine Vielzahl von interkorrelierten Dimensionen aufweist, die in einer geringeren Anzahl von Metadimensionen zusammengefasst werden könnten.¹⁶⁵ Für die vorliegende Untersuchung genügt daher der Bezug auf die Dimensionen von Hofstede.

Die Bezugnahme in der empirischen Untersuchung auf Hall geht auf die Betonung der Kommunikation als Kulturmerkmal zurück.¹⁶⁶ Da ein wichtiger Teil der Interaktionen im Team über Kommunikation abläuft, stellen die Kulturdimensionen von Hall eine geeignete Interpretationshilfe für interkulturelle Kommunikationssituationen dar.¹⁶⁷

2.1.4.1 *Die Kulturdimensionen nach Hofstede*

Hofstede nimmt Kultur als kollektive Programmierung des Geistes war und vergleicht sie somit mit einem Computer, auch wenn er einschränkt, dass Menschen nicht auf die gleiche Weise programmiert werden können.¹⁶⁸ Verhaltensweisen können demnach nur zum Teil durch die mentalen Programme antizipiert werden. Die Daten für seine Studie sammelte Hofstede bei dem großen multinationalen IT-Unternehmen IBM zwischen 1967 und 1973. In zwei Befragungsrunden wurden über 116.000 Fragebögen aus 72 Ländern und in 20 verschiedenen Sprachen ausgefüllt und anschließend ausgewertet. Ziel der Untersuchung war es, Unterschiede der Länder herauszuarbeiten, indem die persönlichen Werte der Mitarbeiter analysiert wurden. Im Rahmen dieser Untersuchungen wurden bereits die vier Dimensionen

¹⁵⁹ Vgl. Kluckhohn/ Strodtbeck (1961).

¹⁶⁰ Vgl. Trompenaars (1993).

¹⁶¹ Vgl. Schwartz (1999).

¹⁶² Vgl. House et al. (2004).

¹⁶³ Vgl. Kluckhohn/ Strodtbeck (1961), S. 11ff.

¹⁶⁴ Vgl. Hofstede (2001a).

¹⁶⁵ Vgl. Kutschker/ Schmid (2011), S. 761ff.

¹⁶⁶ Vgl. Hall (1976).

¹⁶⁷ Vgl. Hall/ Hall (1990), S. 3ff.

¹⁶⁸ Vgl. Hofstede (1997), S. 4.

Machtdistanz, Unsicherheitsvermeidung, Individualismus und Maskulinität identifiziert. Eine weitere Studie chinesischer Wissenschaftler in den 1980er Jahren ergänzte eine fünfte Dimension zum vorhandenen Konzept: die Lang- und Kurzzeitorientierung.¹⁶⁹

Machtdistanz

Der Grundgedanke der ersten Dimension ist die Gleichheit oder besser Ungleichheit der Individuen in verschiedenen Kulturen. Diese Ungleichheit kann sich beispielsweise auf das Ansehen, den Wohlstand und die Macht beziehen, wobei Individuen unterschiedlicher Kulturen unterschiedlich stark versuchen, ihren Status zu manifestieren.¹⁷⁰ Während Länder wie Malaysia, Guatemala oder auch Panama eher durch eine konsistente Ungleichheit der Menschen geprägt sind, ist es beispielsweise in Skandinavien bedeutend einfacher, seinen persönlichen Status zu verbessern.¹⁷¹ Je höher also die Machtdistanz ist, desto mehr sind die Menschen eines Kulturraums bereit, Ungleichverteilungen von Macht zu akzeptieren. Es gibt zwar in jeder Gesellschaft Ungleichheiten, diese sind allerdings unterschiedlich stark ausgeprägt.¹⁷² In multikulturellen Teams kann durch die Dimension der Machtdistanz beispielsweise erklärt werden, weshalb Teammitglieder Führungsrollen übernehmen und andere Teammitglieder diese Rolle akzeptieren.

Unsicherheitsvermeidung

Der Hintergrund der Unsicherheitsvermeidung besteht darin, dass Ungewissheit bezüglich der Zukunft bestimmte Ängste hervorruft. Wie mit dieser Ungewissheit umgegangen wird, hängt dabei von der kulturellen Prägung der Menschen ab.¹⁷³ Ängste vor ungewissen, unstrukturierten oder widersprüchlichen Situationen können sich vor allem in Form von Emotionalität oder Aggressivität ausdrücken.¹⁷⁴ Der Unsicherheitsvermeidungsindex drückt demnach die Bereitschaft von Kulturen aus, Kreativität zuzulassen und zu fördern, was eine höhere Flexibilität, aber auch Unsicherheit zur Folge hat. Länder, die Unsicherheiten eher meiden, scheuen Konflikte und besinnen sich beispielsweise auf herkömmliche Wege zur Problemlösung. In multikulturellen Teams kann somit die Kreativität in den Beiträgen der einzelnen Teammitglieder interpretiert und analysiert werden

Individualismus vs. Kollektivismus

Individualismus und Kollektivismus in Reinform können als gegensätzliche Pole einer Dimension angesehen werden.¹⁷⁵ Diese Dimension beschreibt die Stärke der

¹⁶⁹ Vgl. Hofstede (2001a), S. 41.

¹⁷⁰ Vgl. Hofstede (2001b), S. 79.

¹⁷¹ Basierend auf Daten von Hofstede (2001b), S. 87.

¹⁷² Vgl. Thomas (2003a), S. 447.

¹⁷³ Vgl. Hofstede (2001b), S. 145f.

¹⁷⁴ Vgl. Rohn (2006), S. 47.

¹⁷⁵ Vgl. Hofstede (1997), S. 51.

Beziehung, die ein Individuum zur Gemeinschaft pflegt.¹⁷⁶ In individualistischen Kulturen führen einzelne Menschen eher lockere Beziehungen zueinander und verfolgen ihr persönliches Wohl, was in den jeweiligen Kulturen auch respektiert und sogar gefördert wird. Kollektivistische Kulturen hingegen erwarten vom Einzelnen Loyalität gegenüber der Gemeinschaft, so dass er sich der starken Masse fügt und unterordnet.¹⁷⁷ Die gegensätzlichen Ausprägungen dieser Dimension sind relativ lose zusammengehaltene soziale Netzwerke auf der einen Seite und eng geknüpfte Netzwerke auf der anderen.¹⁷⁸ In multikulturellen Teams drückt sich diese Dimension in den Arbeitsstilen der Teammitglieder aus. Es kann aufgezeigt werden, welche Teammitglieder unabhängig und eigenständig arbeiten und welche Teammitglieder die Aufgabenlösung im Team gemeinsam erarbeiten.

Maskulinität vs. Femininität

Diese vierte Dimension wird ebenfalls durch zwei gegensätzliche Extremfälle begrenzt. Mit Femininität assoziiert Hofstede besonders soziale Zielvorstellungen, wie z.B. eine freundliche Atmosphäre, Arbeitsplatzsicherheit und gute Zusammenarbeit.¹⁷⁹ Maskulinität ist dagegen durch egoistische Ziele geprägt, die unter anderem Verdienst, Anerkennung, Aufstieg und Herausforderung umfassen.¹⁸⁰ In maskulinen Kulturen existieren klare geschlechterspezifische Rollenaufteilungen mit deutlicher Abgrenzung, was unter „männlich“ und „weiblich“ zu verstehen ist. Feminine Kulturen sind durch viele Überschneidungen von geschlechterspezifischen Rollen charakterisiert, die dafür sorgen, dass sowohl maskuline als auch feminine Rollen den sozialen Werten eine große Bedeutung zumessen.¹⁸¹ Oft ist auch von einer Trennung in harte und weiche Gesellschaften zu lesen.¹⁸² Die Analyse dieser Dimension in einem multikulturellen Team kann Aufschluss über die im Team herrschende Atmosphäre geben.

Lang- und Kurzzeitorientierung

Diese erst später ergänzte fünfte Dimension bleibt in einigen Arbeiten, die sich mit Hofstedes Kulturdimensionen befassen, noch immer unerwähnt.¹⁸³ Ursächlich dafür ist die Tatsache, dass diese Dimension nicht von Hofstede und seinem Team selbst identifiziert wurde, sondern lediglich, wie bereits erläutert, aus einer anderen Studie übernommen wurde.¹⁸⁴ Sie basiert zwar auf dem „Konfuzianistischen Dynamismus“, kann aber auch auf Kulturen angewendet werden, die über keine konfuziani-

¹⁷⁶ Vgl. Hofstede (2001a), S. 209.

¹⁷⁷ Vgl. Hofstede (1997), S. 51.

¹⁷⁸ Vgl. Thomas (2003a), S. 449.

¹⁷⁹ Vgl. Hofstede (2001a), S. 281.

¹⁸⁰ Vgl. Hofstede (1997), S. 81f.

¹⁸¹ Vgl. Rohn (2006), S. 49.

¹⁸² Vgl. Rohn (2006), S. 49; Thomas (2003a), S. 449; Podsiadlowski (2002), S. 42.

¹⁸³ Vgl. Rohn (2006); Thomas (2003a); Podsiadlowski (2002).

¹⁸⁴ Vgl. Hofstede (2001a), S. 351.

sche Tradition verfügen. Während die Kurzzeitorientierung mit Ungeduld, kurzfristigen Erfolgen und Tendenzen zur absoluten Wahrheit einhergeht, gibt es in der Langzeitorientierung verschiedene Wahrheiten, die von Zeit, Ort und Anlass abhängen. Außerdem werden Ziele langfristig durch Haushalten, also Sparen, verfolgt. Des Weiteren ist die Langfristorientierung durch Pragmatismus geprägt, während in der Kurzzeitorientierung Normativismus herrscht.¹⁸⁵ Teamorganisation und Teamkoordination innerhalb des multikulturellen Teams lassen sich über diese Dimension analysieren.

Den Vorteil, den Kulturdimensionen bieten, ist die Reduzierung der Komplexität kultureller Unterschiede. Dies entspricht dem menschlichen Bedürfnis nach Simplifizierung und Klassifizierung. Die kulturvergleichende Forschung vermag somit einen Orientierungsrahmen für die interkulturelle Interaktion zu generieren. Zu beachten bleibt aber, dass die definierten Kulturdimensionen stets Interpretationen des Forschers bleiben und daher aus der Kultur des Forschers bewertet werden. In der Praxis wird der Aufklärungsbeitrag der Kulturdimensionen meist überschätzt. Kulturelle Besonderheiten werden zwar über die Kulturdimensionen registriert, aber nicht unbedingt auch verstanden. Daher kann es zu einer Stereotypisierung bzw. Übergeneralisierung führen, da die einzelnen Dimensionen, die mit Hilfe von abstrakten Durchschnittswerten quantifiziert werden, keine direkten Rückschlüsse auf individuelles Verhalten zulassen.¹⁸⁶ Bird/Osland sprechen von „sophisticated stereotyping“¹⁸⁷. Kulturdimensionen stellen hilfreiche Instrumente dar, um kulturelle Unterschiede zu beschreiben, sie sind allerdings nicht in der Lage, die gesamte Komplexität von Kultur zu erklären. Der Mehrwert liegt eher in der Möglichkeit eines Vergleiches der Kulturen als in einem detaillierten Verstehen dieser.¹⁸⁸ Dieser Vorteil wird in der späteren empirischen Untersuchung genutzt, um die Entwicklung von Unterschiedlichkeiten der Teammitglieder in der multikulturellen Teamarbeit festzustellen und zu analysieren. Eine Abschwächung der Differenzen könnte auf die Entwicklung einer gemeinsamen Kultur hindeuten.

2.1.4.2 *Die Kulturdimensionen nach Hall/Hall*

Als Ergebnis langjähriger Forschungs- und Beratertätigkeit beschreibt der Anthropologe Edward Hall teils gemeinsam mit seiner Frau Mildred Hall in zahlreichen Veröffentlichungen unterschiedliche Ausprägungen von Kulturmerkmalen innerhalb der vier Kulturdimensionen Kontextorientierung, Zeitorientierung, Raumorientierung und Informationsgeschwindigkeit. Dabei konzentrieren sich Hall/Hall sehr stark auf die Unterschiede im Kommunikationsverhalten, d.h. darauf, wie Informationen in unterschiedlichen Kulturen geschaffen, versendet, gespeichert und verarbeitet wer-

¹⁸⁵ Vgl. Rothlauf (2009), S. 40.

¹⁸⁶ Vgl. Gröschke (2009), S. 65f.

¹⁸⁷ Bird/ Osland (2005), S. 119.

¹⁸⁸ Vgl. Bird/ Osland (2005), S. 118ff.

den.¹⁸⁹ Daher sind die Kulturdimensionen nach Hall/Hall besonders nützlich in Kommunikationssituationen und damit von bedeutender Relevanz für diese Arbeit. Nachfolgend werden die vier Kulturdimensionen kurz dargestellt.

Kontextorientierung

Als Kontext bezeichnen Hall/Hall die Information, die ein Ereignis umgibt und die untrennbar mit der Bedeutung dieses Ereignisses verbunden ist.¹⁹⁰ Auf die Kommunikation zwischen zwei (oder mehreren) Individuen bezogen heißt dies, dass die Bedeutung einer Botschaft nur dann vollkommen verstanden werden kann, wenn man den Kontext zu ihrer Entschlüsselung hinzuzieht. Wie viel dabei vom Sender der Nachricht an kontextbezogenen Informationen implizit übermittelt bzw. explizit ausgesagt wird, hängt sehr stark von der kulturellen Sozialisation des Senders ab. Gleiches gilt für die Wahrnehmung implizit übermittelter Informationen und der damit zusammenhängenden Interpretation der expliziten Aussage seitens des Empfängers.¹⁹¹ Hall differenziert daher zwei kulturabhängige Kommunikationsarten: In der High-Context Kommunikation befindet sich der größte Teil der intendierten Nachricht im physischen Kontext und in den interagierenden Personen bzw. in deren Beziehungen, während sich in der eigentlichen explizit übermittelten Aussage nur sehr wenige Informationen befinden, die auf die Bedeutung der Botschaft schließen lassen.¹⁹² In High-Context Kulturen spielt daher die nonverbale Kommunikation (Mimik, Gestik etc.) eine gehobene Rolle.¹⁹³ Ein weiteres Charakteristikum der High-Context Kommunikation ist eine ausgesprochen indirekte Ausdrucksweise.¹⁹⁴ Die zweite Kommunikationsart, die Low-Context Kommunikation, hingegen ist das genaue Gegenteil der High-Context Kommunikation. Hier befindet sich der Großteil der Bedeutung einer Botschaft in der explizit ausgesprochenen Aussage.¹⁹⁵ Als ein typisches Beispiel für eine Low-Context Kultur stuft Hall Deutschland ein, während er China am entgegengesetzten Ende der Skala als High-Context Kultur einordnet.¹⁹⁶ Die Dimension der Kontextorientierung gibt Interpretationshinweise zu möglichen Missverständnissen und Kommunikationsproblemen in multikulturellen Teams.

Zeitorientierung

Hall/Hall betrachten diese zweite Dimension aus zwei verschiedenen Blickwinkeln. Zum einen beschreiben die Autoren, welche strukturellen Auswirkungen die kulturabhängige Zeitauffassung auf das Leben in einer Gesellschaft haben kann und zum

¹⁸⁹ Vgl. Kutschker/ Schmid (2008), S. 708f.

¹⁹⁰ Vgl. Hall/ Hall (1987), S. 7.

¹⁹¹ Vgl. Rösch/ Segler (1987), S. 60.

¹⁹² Vgl. Hall (1976), S. 91.

¹⁹³ Vgl. Rösch/ Segler (1987), S. 61.

¹⁹⁴ Vgl. Hall (1983), S. 63.

¹⁹⁵ Vgl. Hall (1976), S. 91.

¹⁹⁶ Vgl. Hall (1976), S. 91.

anderen verdeutlichen sie, inwiefern Zeit als kraftvolles Kommunikationsmittel gesehen werden kann.¹⁹⁷ Aus struktureller Sicht differenzieren Hall/Hall zwischen einer monochronen und einer polychronen Zeitauffassung. In monochronen Kulturen wird Zeit als linear empfunden. Die Zeit wird dementsprechend so aufgeteilt, dass alle Aktivitäten einem strengen Zeitplan unterliegen, so dass sie nacheinander bewältigt werden können. Dabei kann ein Zeitplan absolute Priorität einnehmen und als unveränderlich gelten. Vertreter dieser Zeitauffassung werden nicht gerne unterbrochen und verwenden Zeit daher auch als Mittel, um Prioritäten zu setzen. So kann es durchaus sein, dass sie für zwischenmenschliche Beziehungen wenig Zeit finden. Sie priorisieren und intensivieren somit einige Beziehungen, während sie andere vernachlässigen.¹⁹⁸ Als ein klassisches Beispiel für eine monochrome Kultur führen Hall/Hall Deutschland an:

*„Time lies at the core of German culture. For Germans it is one of the principal ways of organizing life. In general German time [...] [is] monochronic [...].“*¹⁹⁹

Vertreter einer polychronen Zeitauffassung hingegen beschäftigen sich mit vielen Dingen gleichzeitig. Charakteristisch für polychrone Menschen ist auch eine sehr viel stärkere Beteiligung an und Wertschätzung von zwischenmenschlichen Beziehungen. Die Einhaltung von Zeitplänen verliert gegenüber Interaktionen zwischen Personen an Bedeutung.²⁰⁰ So ist es beispielsweise durchaus üblich, Verabredungen in letzter Minute zu verschieben, um mit jemandem, der einem persönlich näher steht, Zeit zu verbringen.²⁰¹ Zum Thema Zeit als Kommunikationsmittel schreibt Hall:

*„Everywhere in the world people use time to communicate with each other. There are different languages of time just as there are different spoken languages. The unspoken languages are informal; yet the rules governing their interpretation are surprisingly ironbound.“*²⁰²

Oftmals wird jedoch das eigene Zeitsystem als universal gegeben angenommen und auf andere Kulturen projiziert. In solchen Fällen aber können versteckte Botschaften im fremden Zeitsystem nicht wahrgenommen und interpretiert werden.²⁰³ Hall/Hall verdeutlichen dies folgendermaßen:

¹⁹⁷ Vgl. Hall/ Hall (1987), S. 16.

¹⁹⁸ Vgl. Hall/ Hall (1987), S. 16ff.

¹⁹⁹ Hall/ Hall (1990), S. 35.

²⁰⁰ Vgl. Hall/ Hall (1987), S. 17f.

²⁰¹ Vgl. Hall/ Hall (1987), S. 19.

²⁰² Hall (1960), S. 88.

²⁰³ Vgl. Hall/ Hall (1987), S. 23.

„How people treat time conveys how they regard the business or the person with whom they are dealing. Waiting time, for example, carries strong messages. [...]. [But] the meaning of being late, being kept waiting, or missing appointments in a polychronic culture is simply not the same as it is in [...] monochronic cultures.“²⁰⁴

Darüber hinaus beruht die Interpretation der Kommunikation durch Zeit auf informellen, unbewusst angewandten Regeln und ist infolgedessen weit weniger Manipulationen zugänglich als Sprache.²⁰⁵ Wie Hofstede's Dimension der Langzeitorientierung gibt die Zeitorientierung Aufschluss über das Einhalten von Terminen und Regeln im multikulturellen Team. Sie liefert einen Erklärungsbeitrag zu Teamorganisation und -koordination.

Raumorientierung

Eine dritte Dimension, hinsichtlich derer sich Kulturen differenzieren lassen, ist die Raumorientierung. So unterscheidet sich nach Hall das Verhältnis zum Raum von Kultur zu Kultur. Besonders relevant für den Kontext dieser Arbeit erscheint hier der Aspekt der „Personal Distance“ oder auch Privatsphäre. Die Privatsphäre ist jener unsichtbare Kreis, der eine Person stets umgibt und der ohne Erlaubnis nicht von einer anderen Person betreten werden darf.²⁰⁶ In Abhängigkeit von der Beziehung zu anderen Personen, dem Gemütszustand, dem kulturellen Hintergrund oder der gerade betriebenen Aktivität kann sich dieser Kreis entweder erweitern oder verkleinern. So ist der als Privatsphäre benötigte Raum in nordeuropäischen Ländern im Vergleich zu dem in südeuropäischen Kulturen verhältnismäßig groß. Entsprechend größer ist in Nordeuropa daher die als adäquat empfundene Distanz zum Gesprächspartner.²⁰⁷ Hall/Hall gehen weiter davon aus, dass alle Menschen im Laufe ihres Heranwachsens hunderte räumliche Signale erlernen, deren Bedeutung durch den Kontext ihrer eigenen Kultur festgelegt wird. Diese Signale und die damit verbundenen Verhaltensweisen lösen unbewusste Reaktionen aus. Fremde räumliche Signale werden daher leicht falsch interpretiert und lösen als Folge Unbehagen aus.²⁰⁸ Darüber hinaus ist zu beachten, dass der Raum mit allen Sinnen wahrgenommen wird. Es gibt dabei große kulturelle Unterschiede in der Ausprägung und Nutzung dieser Sinne bei den Mitgliedern einer Kultur gegenüber denen einer anderen. Dabei geht es nicht nur um das, was wahrgenommen werden kann, sondern auch um das, was ausgeblendet wird. Viele deutsche Mitarbeiter beispielsweise benötigen dicke Wände und geschlossene Türen, um Geräusche auszublenden und sich konzentrieren

²⁰⁴ Hall/ Hall (1987), S. 26f.

²⁰⁵ Vgl. Hall/ Hall (1987), S. 23.

²⁰⁶ Vgl. Hall (1969), S. 119.

²⁰⁷ Vgl. Hall/ Hall (1987), S. 12f.

²⁰⁸ Vgl. Hall/ Hall (1987), S. 14.

zu können.²⁰⁹ Die Raumorientierung kann eine Erklärungsgrundlage für Nähe und Vertrauen im multikulturellen Team geben. Die Art und Weise der Sitzordnung während der Teamarbeit zeigt die Größe des unsichtbaren Kreises auf.

Informationsgeschwindigkeit

Die vierte von Hall/Hall identifizierte Kulturdimension, die der Informationsgeschwindigkeit, berücksichtigt die Tatsache, dass es unterschiedliche Geschwindigkeiten gibt, mit denen eine Nachricht kodiert und dekodiert werden kann. Demzufolge gibt es schnelle und langsame Botschaften. Eine schnelle Nachricht ist beispielsweise ein TV-Werbespot, während ein Gedicht, dessen Botschaft sich dem Leser nur nach und nach erschließt, ein Beispiel für eine langsame Nachricht ist. So kann die unterschwellige Botschaft eines jeden Sprachsystems nur sehr langsam wahrgenommen werden. Das gleiche gilt für Kulturen, die diverse Arten von Sprachsystemen in sich vereinen und in denen somit die wahre Bedeutung von Botschaften nur sehr langsam erfasst werden kann.²¹⁰ Dabei ist zu beachten, dass einige Kulturen schneller verstanden werden können als andere. Es dauert eine gewisse Zeit, bis ein monochroner, low-context orientierter Amerikaner ausreichend Wissen über die japanische Kultur gesammelt hat, um die Bedeutung einer von einem polychronen, high-context orientierten Japaner versandten Botschaft richtig dekodieren und dann in angemessener Weise darauf reagieren zu können. Auch Personen sind in diesem Sinne langsame Botschaften. Es dauert länger, jemanden wirklich gut kennen zu lernen.²¹¹ Persönliche Beziehungen und Freundschaften beispielsweise erfahren in Europa eine große Wertschätzung. Entsprechend viel Zeit braucht es, eine solche Beziehung aufzubauen.²¹² Hall/Hall weisen außerdem darauf hin, dass sich die Mitglieder einer jeden Kultur auf einen für sie typischen Punkt auf der Informationsgeschwindigkeitsskala festzulegen scheinen. Demzufolge mache es wenig Sinn, Bevölkerungsgruppen, die vornehmlich an eine langsame Informationsgeschwindigkeit gewöhnt sind, eine Botschaft der schnellen Kategorie zu senden und umgekehrt. Selbst wenn die inhaltliche Bedeutung der beiden Nachrichtentypen identisch ist, so kann ein Empfänger, der einer Kultur mit einer Vorliebe für eine schnelle Informationsübermittlung entstammt, die Bedeutung der Botschaft eines Senders, dem eine Vorliebe für eine niedrige Informationsgeschwindigkeit inhärent ist, nicht erfassen.²¹³ Diese Dimension kann wieder in Verbindung mit Kommunikationsproblemen in multikulturellen Teams in Verbindung gebracht werden. Unterschiedliche Informationsgeschwindigkeiten können bei den Teammitgliedern zu Missverständnissen führen.

²⁰⁹ Vgl. Hall (1969), S. 44f.

²¹⁰ Vgl. Hall/ Hall (1987), S. 5f.

²¹¹ Vgl. Hall/ Hall (1987), S. 5f.

²¹² Vgl. Hall/ Hall (1990), S. 5.

²¹³ Vgl. Hall (1983), S. 63f.

Unberücksichtigt bleiben auch in diesem Ansatz der reziproke Einfluss von Kulturen im Zuge von Globalisierung und Internationalisierung sowie die Auswirkungen von Subkulturen innerhalb eines sozialen Systems auf die individuelle Handlungsfähigkeit.²¹⁴ Die Forschung zielt bisher eher auf die nationale Kulturebene ab und vernachlässigt andere kollektive Ebenen (z.B. Organisationen, Teams). Der Wert aber liegt in der Beschreibung kulturallgemeiner Merkmale, die auch zur Reflexion der eigenen Kultur dienlich sind und damit eine Voraussetzung zur Identifikation einer Interkultur gegeben ist.²¹⁵ Auf welche Art und Weise dies jedoch geschehen kann und welche differenzierten Ansätze Wissenschaftler in Bezug auf das Konstrukt „Interkultur“ verwenden und erklären, soll in einem weiteren Schritt in einer State of the Art-Analyse erläutert werden.

Bevor jedoch der State of the Art zu „Interkultur“ dargelegt wird, soll im Folgenden der Begriff der kulturellen Diversität erläutert werden. Kulturelle Überschneidungssituationen führen zu kultureller Diversität innerhalb einer solchen Situation. Kulturelle Diversität kann dabei von anderen Formen der Verschiedenheit abgegrenzt werden.

2.1.5 Kulturelle Diversität – Eine Begriffsbestimmung

Der Begriff „Diversität“ wurde ursprünglich in den USA geprägt. Der Fokus der Diversitätsforschung, die ihren Ursprung in der Civil Rights Bewegung in den 1960er Jahren hatte, galt zunächst den Unterschieden in Hautfarbe, Religion, Nationalität und Geschlecht.²¹⁶ Diversität bedeutet im Allgemeinen Verschiedenheit bzw. Vielfalt²¹⁷ und bezieht sich im Kontext der Teamforschung auf die Unterschiedlichkeit persönlicher Merkmale bei voneinander abhängigen Mitgliedern einer Arbeitsinheit.²¹⁸ Im Allgemeinen ist Diversität innerhalb sozialer Gruppierungen als Normalfall anzusehen, da sich jedes Individuum durch eine bestimmte Eigenschaft von einem anderen Individuum abgrenzt. Die betriebswirtschaftliche Diversitätsforschung untersucht den Einfluss der Unterschiede zwischen Individuen bezüglich der Zugehörigkeit zu bestimmten Kategorien wie Nationalität, Geschlecht, Alter oder Religionszugehörigkeit auf das Verhalten dieser Individuen in Organisationen. Sie versucht also die Frage zu beantworten, wie im organisationalen Kontext mit dieser Verschiedenheit umgegangen werden kann.²¹⁹

²¹⁴ Vgl. Gröschke (2009), S. 66.

²¹⁵ Vgl. Gröschke (2009), S. 66.

²¹⁶ Vgl. Monzel (2005), S. 172.

²¹⁷ Vgl. Milliken/ Martins (1996), S. 402; Jedrzejczyk (2007), S. 21.

²¹⁸ Vgl. Jackson/ Joshi/ Erhardt (2003), S. 802.

²¹⁹ Vgl. Cox/ Finley (1995), S. 62.

In der Fachliteratur wird zwischen mehreren Diversitätsdimensionen unterschieden, jedoch mangelt es derzeit an einer einheitlichen Systematik. Am praktikabelsten hat sich bisher die Zweiteilung in demografische und organisationale Diversitätsdimensionen erwiesen. Die demografische (beziehungsorientierte) Dimension schließt Merkmale wie Alter, Geschlecht, Nationalität und Rasse ein, während die organisationale (aufgabenbezogene) Dimension die Merkmale Ausbildung, Funktion, Dauer der Unternehmenszugehörigkeit etc. beinhaltet.²²⁰

	Aufgabenbezogene Dimensionen	Beziehungsorientierte Dimensionen
offen-sichtlich	<ul style="list-style-type: none"> • Abteilungszugehörigkeit • Hierarchieebene • Dauer der Unternehmenszugehörigkeit • Berufsgruppe • Bildungsniveau 	<ul style="list-style-type: none"> • Nationalität • Ethnische Zugehörigkeit • Geschlecht • Alter • Religion • Physisches Erscheinungsbild
latent	<ul style="list-style-type: none"> • Wissen und Expertise • Fähigkeiten und Fertigkeiten • Aufgabenbezogene Erfahrungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Einstellungen • Werte • Persönlichkeit

Tab. 1: Taxonomie von Diversitätsdimensionen.²²¹

Allerdings ist nicht nur die Präsenz dieser Merkmale von Bedeutung, sondern auch deren tatsächliche Wahrnehmung durch andere Teammitglieder. Aus diesem Grund hat sich neben der zuvor beschriebenen vertikalen Unterscheidung auch eine horizontale Differenzierung in offensichtliche und latente Merkmale durchgesetzt.²²² Ursächlich ist dafür die Erkenntnis, dass es bei sichtbaren Unterschieden besonders wahrscheinlich ist, Reaktionen zu generieren, die sich direkt in Vorurteile anderer Teammitglieder transformieren.²²³

Obwohl sich die Diversität auf viele verschiedene Charakteristiken bezieht, stehen in dieser Arbeit die nationalkulturellen Unterschiede im Fokus.²²⁴ Wie in der Fachliteratur üblich, werden die Begriffe „Diversität“ und „Heterogenität“ synonym ver-

²²⁰ Vgl. Rastetter (2006), S. 83f.

²²¹ Quelle: Köppel/ Wagner (2007), S. 16 in Anlehnung an Jackson/ May/ Whitney (1995), S. 212f.

²²² Vgl. Köppel/ Wagner (2007), S. 15; Jackson/ May/ Whitney (1995), S. 212f.

²²³ Vgl. Milliken/ Martins (1996), S. 404.

²²⁴ Vgl. Adler (1997), S. 129.

wendet.²²⁵ Abschließend sind die potentiellen Vor- und Nachteile von kultureller Diversität in Teams gegenübergestellt.

Vorteile	Nachteile
<p><i>Diversity erlaubt höhere Kreativität</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • größere Spannbreite von Perspektiven • mehr und bessere Ideen • weniger „Gruppendenken“ <p><i>Diversity-Kräfte verstärken die Konzentration, andere zu verstehen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ideen • Sinn • Argumente <p><i>Erhöhte Kreativität kann führen zu</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • besseren Problemdefinitionen • mehr Alternativen • besseren Lösungen • besseren Entscheidungen <p><i>Teams können</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • effektiver werden • produktiver werden 	<p><i>Diversity verursacht einen Mangel an Kohäsion</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Misstrauen • geringere interpersonale Anziehung • Stereotypisierung • vermehrte Kommunikation innerhalb der eigenen kulturellen Gruppe <p><i>Diversity verursacht Fehlkommunikation</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • langsamere Sprache: Nicht-Muttersprachler und Übersetzungsprobleme • geringe Genauigkeit <p><i>Diversity verursacht Intra-Team-Stress und damit</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • unproduktives Verhalten • Spannung <p><i>Mangel an Kohäsion verursacht Unfähigkeit</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ideen und Menschen zu validieren • zuzustimmen, wenn Zustimmung notwendig ist • Konsens bei Entscheidungen zu erhalten • konzentrierte Aktionen durchführen <p><i>Teams können</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • weniger effizient werden • weniger effektiv werden

Tab. 2: Vor- und Nachteile von kultureller Diversität in Teams.²²⁶

²²⁵ Vgl. Jedrzejczyk (2007), S. 21; Milliken/ Martins (1996), S. 403.

²²⁶ Quelle: Cramer (2007), S. 104f. in Anlehnung an Adler (2002), S. 143.

Diese zusammenfassende Darstellung der Vor- und Nachteile von kultureller Diversität in Teams soll für mögliche Probleme, aber auch Chancen, die aus multikultureller Teamarbeit resultieren, sensibilisieren. Einen wichtigen Einflussfaktor erfolgreicher multikultureller Teamarbeit stellen zudem Teamführungsaktivitäten dar. Je nach Intervention und Mediation des Teamleaders können die Schwächen eines multikulturellen Teams in Stärken transferiert werden. Der Einfluss der Teamführung auf den Interkulturalisationsprozess stellt allerdings nicht Schwerpunkt der Analyse dar; dieser Aspekt wird lediglich marginal diskutiert. Im Laufe der folgenden empirischen Untersuchungen wird detailliert auf die hier angesprochenen Besonderheiten von kultureller Diversität in Teams eingegangen.

2.2 Interkulturalisation als Prozess innerhalb kultureller Überschneidungssituationen

Eine Analyse des Standes der Forschung ist notwendig, um einen Überblick über derzeitige Erkenntnisse zu Interkulturalisation respektive Interkultur zu generieren und um daraus weiße Flecken in diesem Forschungsstrom identifizieren zu können. Der verwendete Analyserahmen sollte vor allem dem Anspruch genügen, Hinweise auf eine Interkultur und auf Interkulturalisationsprozesse eindeutig erkennbar zu machen und somit Literatur zum Thema „Interkultur“ systematisieren zu können. Dies geschieht in einem ersten Schritt über die Differenzierung unterschiedlicher Ausgestaltungsformen kultureller Überschneidungssituationen. Anschließend wird ein eigenes Begriffsverständnis von Interkultur für die vorliegende Arbeit herausgearbeitet.²²⁷

2.2.1 Vorgehensweise bei der Analyse der forschungsrelevanten Literatur

Ziel ist eine Systematisierung von Ansätzen und Konzepten, die das Ergebnis kultureller Überschneidungssituationen im Sinne eines State of the Art beschreiben. State of the Art bezeichnet den höchsten anzunehmenden Forschungsstand einer bestimmten zu untersuchenden Thematik.²²⁸ Im Gegensatz zur klassischen kulturvergleichenden Managementforschung soll diese Analyse nicht die Unterschiede verschiedenen kultureller Denkweisen darlegen, sondern darüber hinaus das Produkt, welches aus einem Kulturkontakt entstehen kann, erklären. Mit Hilfe der State of the Art-Analyse sollen generalisierbare Aussagen zum Konstrukt „Interkultur“ getroffen werden. Nach einer eingehenden und kritischen Würdigung der Literatur zum Thema „Interkultur“ und interkulturelle Überschneidungssituationen, folgt die Suche nach symbolisch beschreibbaren Mustern respektive Regelmäßigkeiten, anhand derer eine umfassende Begriffsbestimmung von Interkultur nach dem aktuellen Stand der Forschung gegeben werden kann. Der State of the Art wurde disziplinübergrei-

²²⁷ Vgl. hierzu auch Engelhard/ Fajen / Renker/ Weber (2009), S. 266ff.

²²⁸ Vgl. Fettke (2006), S. 257ff.

fend qualitativ untersucht. Der interdisziplinäre Ansatz resultiert unter anderem aus der Forderung, eigenständige Theorien im Bereich des internationalen Managements zu entwickeln und nicht - wie es bisher von vielen Wissenschaftlern durchgeführt wurde - Theorien von anderen Forschungsrichtungen zu borgen.²²⁹

In einschlägigen Zeitschriften, Monographien und Sammelwerken der Geistes- und Humanwissenschaften (Psychologie, Philosophie, Anthropologie) und Sozial- und Wirtschaftswissenschaften (Betriebswirtschaftslehre, Soziologie und Ethnologie)²³⁰ wurde anhand der Stichworte „kulturelle Überschneidungssituation“ („Cultural Encounter“), „Interkultur“ („Interculture“), „Interkulturalisation“ („Interculturalisation“), „Hybridkultur“ („Hybrid Culture“), „Drittkultur“ („Third Culture“) und „Synergiekultur“ („Synergistic Culture“) recherchiert. Relevante Artikel wurden unter anderem in der international ausgerichteten Onlinedatenbank „EBSCOhost- Business Source Premier“, sowie der deutschsprachigen Datenbank „WISO Wirtschaftswissenschaften“ recherchiert. Darüber hinaus wurden zusätzliche Beiträge zu diesem Forschungsgebiet ergänzt, die der Verfasserin bekannt sind, aber durch die systematische Literaturrecherche nicht erfasst wurden. Der Betrachtungszeitraum der Literatur bezieht sich vorwiegend auf die Jahre 1982-2012, wobei ältere, ebenso aussagekräftige Beiträge nicht ausgeschlossen wurden.

Als Analyserahmen, welcher der Systematisierung der Literatur dient, wird das Global Strategic Options²³¹-Modell nach Adler herangezogen (siehe Abb. 3). Dieses Modell stellt die verschiedenen Handlungsoptionen dar, die Mitarbeiter im Umgang mit kulturellen Differenzen und innerhalb kultureller Überschneidungssituationen einsetzen können. Es wird als Hilfsmittel verwendet, um die einzelnen Begriffsbestimmungen zu kulturellen Überschneidungssituationen ordnen und systematisieren zu können. Das Modell ist zugunsten einer besseren Verständlichkeit zu Beginn der Analyse platziert. Die einzelnen identifizierten Ansätze wurden im Rahmen der Literaturanalyse iterativ den unterschiedlichen Handlungsoptionen zugeordnet, so dass das Modell als Raster gesehen werden kann, durch das die einzelnen Darlegungen zu den unterschiedlichen Handlungsoptionen gefiltert wurden.

²²⁹ Vgl. Doz (2011), S. 582f.

²³⁰ Nach einer Wissenschaftsgliederung von Anzenbacher (1981), S. 22.

²³¹ Vgl. Adler (1997), S. 115ff.; Schroll-Machl/ Nový (2005), S. 170ff. Ein ähnliches Schema schlagen auch Hampden-Turner/ Trompenaars (2000), S. 116f. vor.

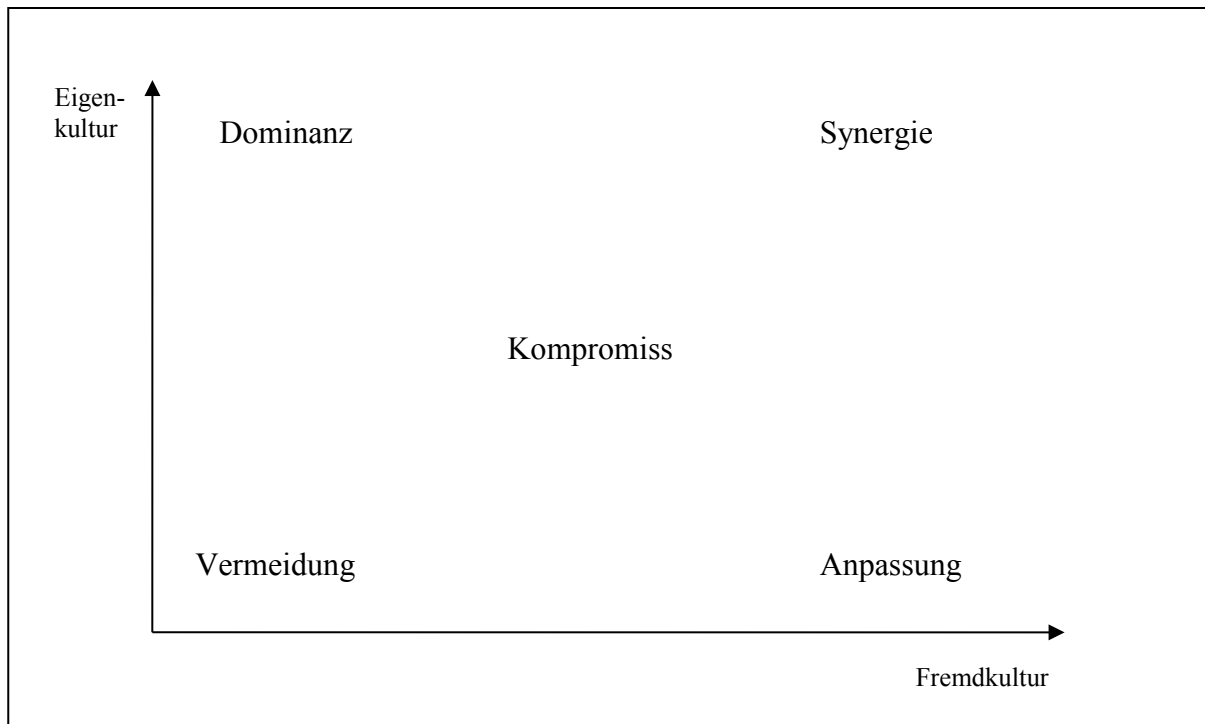


Abb. 3: Handlungsoptionen innerhalb kultureller Überschneidungssituationen nach Adler.²³²

2.2.2 Handlungsoptionen innerhalb kultureller Überschneidungssituationen

Zur Abgrenzung ist – wie oben bereits erläutert – das in der Literatur weit verbreitete Konzept der „Global Strategic Options“ geeignet. Es dient im Folgenden als theoretischer Analyserahmen und bewertet die gesichteten Veröffentlichungen zu kulturellen Überschneidungssituationen anhand der verschiedenen Möglichkeiten interkulturellen Handelns. In dem vorliegenden Konzept werden generell fünf wissenschaftlich verbreitete Handlungsoptionen dargestellt, deren sich international tätige Mitarbeiter beim Umgang mit kulturbedingten Unterschieden bedienen können.²³³

Die fünf Handlungsoptionen werden als „Vermeidung“, „Dominanz“, „Anpassung“, „Kompromiss“ und „Synergie“ bezeichnet. Dabei sind die Handlungsoptionen „Dominanz“ und „Anpassung“ gemeinsam zu betrachten, da die beiden Optionen in der Regel gemeinsam zu beobachten sind; Werte und Normen einer dominanten Kultur setzen sich bei dieser Handlungsoption durch. Dabei ist zu beachten, dass die jeweiligen Handlungsoptionen Extremfälle darstellen. In der Realität ist jegliche Positionierung in der Matrix möglich. So können also auch Zwischenpositionen entstehen. Eine Dominanz-Anpassungsbeziehung kann zum Beispiel auch Elemente eines Kompromisses enthalten. Der Fokus der Analyse liegt auf der Synergiekultur,

²³² Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Adler (1997), S. 115 bzw. Schroll-Machl/ Nový (2005), S. 170.

²³³ Vgl. Adler (1997), S. 115 ; Schroll-Machl/ Nový (2005), S. 170; Hampden-Turner/ Trompenaars (2000).

da diese Handlungsoption generell als die gewinnbringendste angesehen wird, da sie sowohl fremd- als auch eigenkulturelle Werte und Normen vereint. Um die einzelnen Handlungsoptionen „Synergie“, „Vermeidung“, „Dominanz/ Anpassung“ und „Kompromiss“ voneinander abzugrenzen, werden diese im Folgenden kurz erläutert.

Die Handlungsoption der „Vermeidung“ wird in der Literatur in zweierlei Hinsicht definiert. Während manche Forscher davon ausgehen, interkulturelle Beziehungen würden gar nicht erst entstehen und die Beteiligten gingen sich aus dem Weg, so sieht der Großteil der Forscher die Vermeidungsstrategie als Festhalten an der jeweiligen Eigenkultur.²³⁴ Dabei treten Menschen verschiedener Kulturen zwar in Kontakt, verstehen sich aber nicht und die Beziehung ist vielmehr durch ein „Nebeneinander“ anstatt durch ein „Miteinander“ geprägt.²³⁵ Dieses „Nebeneinander“ verdeutlicht auch Pinto in seinem Doppelperspektivenmodell. Dem Modell zufolge ist eine Art des Umgangs mit kulturellen Überschneidungssituationen, dass jeder an seinem eigenen Muster festhält, dass also $A+B=A+B$ gilt.²³⁶ Versinnbildlichen lässt sich die auch „Adherence“²³⁷ genannte Strategie durch das Beispiel der Kleidung einer indischen Frau, die nach Deutschland zieht. Das Nichtakzeptieren und Vermeiden der fremden Kultur drückt sich darin aus, dass die Frau sich weiterhin im Sari kleidet. Die Vermeidung im Sinne der Unterbindung jeglichen Kontaktes findet sich beispielsweise bei Müller beschrieben. Sie wird dort als die Überhöhung der eigenen kulturellen Identität bezeichnet und meint die Ausgrenzung der Fremdkultur sowie die Vermeidung jeglicher Konfrontation zwischen den Kulturen.²³⁸ Obwohl die „Vermeidung“ sicherlich nicht als optimale Strategie für kulturelle Überschneidungssituationen anzusehen ist, kann sie dennoch eine geeignete Strategie darstellen, da sie in einigen Fällen kritische Situationen oder Konflikte in der interkulturellen Zusammenarbeit entschärft.²³⁹ In der „Vermeidung“ kann jedoch keine Interkultur entstehen, da jeglicher Kulturkontakt, der für kulturelle Interaktionsprozesse essentiell ist, fehlt.

Als zweite Handlungsoption schlägt das „Global Strategic Options“²⁴⁰-Modell die Strategie der „Dominanz“ beziehungsweise „Anpassung“ vor. Dabei wird in kulturellen Überschneidungssituationen nach den Werten der dominierenden Kultur gehandelt, während die Vertreter der dominierten Kultur ihre Standards und Werte zurückstellen.²⁴¹ Es gilt $A>B$ für den Fall, dass das Kulturmuster von Kultur A die Be-

²³⁴ Vgl. Schroll-Machl/ Nový (2005), S. 170f.

²³⁵ Vgl. Epstein (2009), S. 328.

²³⁶ Vgl. Blom/ Meier (2004), S. 96ff.

²³⁷ Die deutsche Übersetzung „Befolgung, Festhalten, Einhaltung“ erklärt die Begriffswahl für das Konstrukt der Vermeidung.

²³⁸ Vgl. Müller (1999), S. 100ff.

²³⁹ Vgl. Kinast/ Schroll-Machl (2005), S. 436.

²⁴⁰ Adler (1997), S. 117.

²⁴¹ Vgl. Müller (1999), S. 100ff.; Kinast/ Schroll-Machl (2005), S. 436.

ziehung zwischen A und B dominiert.²⁴² Betrachtet man wieder das Bild der Inderin in Deutschland, so spricht man von einer Strategie der „Anpassung“ oder „Substitution“, wenn sich die Inderin fortan nur noch westlich kleidet. Sie substituiert also ihre alte Kultur durch die Übernahme der neuen.²⁴³ Kulturelle Dominanz wird oft als Schutzschild gegen das Fremde gebraucht. Empfindet ein Individuum die Fremdkultur als Bedrohung, so kann es mit dieser umgehen, indem es das Fremde unreflektiert ablehnt und das Eigene anwendet, ohne die Angemessenheit für die jeweilige Situation zu hinterfragen.²⁴⁴ Die eigenkulturellen Werte und Normen werden fremden Kulturen gegenüber als überlegen angesehen. Eigenes soll sich gegen Fremdeinflüsse durchsetzen und das Interaktionsgeschehen dominieren.²⁴⁵ Deutsche Arbeitstugenden, westliche Methoden der Konfliktbewältigung, asiatisches Krisenmanagement, französische Problemlösungsstrategien etc. werden als die besten, bewährtesten und sachgerechtesten Lösungen angesehen und wie selbstverständlich gegenüber Lösungsformen durchgesetzt, die in anderen Kulturen entwickelt worden sind. Auf den Partner wird so lange Anpassungsdruck ausgeübt, bis er bereit ist und gelernt hat, sich in seinem Verhalten an den Kulturstandards des dominanten Partners zu orientieren.

Kulturelle Anpassung hingegen wird oft als Voraussetzung für erfolgreiche internationale Tätigkeit betrachtet. In der Lage zu sein, sich anzupassen, ist der Literatur zufolge der Schlüssel zum Erfolg des internationalen Marketings, internationaler Verhandlungen oder internationaler Mergers & Acquisitions.²⁴⁶ Die fremdkulturellen Werte und Normen werden dabei bereitwillig als Basis für das eigene Verhalten übernommen. Die Anpassungstendenzen an die fremde Kultur können so stark werden, dass ein Verlust der eigenen kulturellen Identität erfolgt und ein völliges Aufgehen in der fremden Kultur versucht wird. Personen passen sich den nationalen und unternehmensspezifischen Normen und Werten der überlegenen Kultur an, um so der ständigen Kritik an ihrem Verhalten zu entgehen und den Anpassungsdruck seitens der Fremdkultur zu minimieren.²⁴⁷ Sie können auch von der Überlegenheit des fremdkulturellen Orientierungssystems überzeugt und bemüht sein, sich ihm anzupassen. Die Übernahme des fremdkulturellen Orientierungssystems und die Bereitschaft zur Assimilation geschehen nicht selten auch aus rein pragmatischen Gründen, um den Druck zu minimieren, der aus dem ständigen Erleben von Diskrepanzen zwischen Eigen- und Fremdkultur entsteht.²⁴⁸ Jedoch gehen Adler/Bartholomew einen Schritt weiter, indem sie gegenseitiges Lernen für sinnvoller halten, um Sy-

²⁴² Vgl. Blom/ Meier (2004), S. 96ff.

²⁴³ Vgl. Seelye (1994) zitiert in Meller (2005), S. 84f.

²⁴⁴ Vgl. Müller (1999), S. 100ff.

²⁴⁵ Vgl. Bird/ Osland (2005), S. 117.

²⁴⁶ Vgl. Groeger (2006), S. 10.

²⁴⁷ Vgl. Adler/ Bartholomew (1992), S. 560.

²⁴⁸ Vgl. Cluesing/ Gibson (2005).

nergien zu fördern und somit kulturelle Überschneidungssituationen effektiv zu gestalten.²⁴⁹

Betrachtet man die verschiedenen Strategien des „Global Strategic-Options“-Modells, so fällt auf, dass die Strategie des „Kompromisses“ bereits fremd- und eigenkulturelle Werte und Normen versucht zu verknüpfen. Auch bei der Vermischung verschiedener Kulturstandards gibt es unterschiedliche Auffassungen wie diese ausgestaltet sind. Einer Auffassung zufolge existieren die Kulturen ähnlich wie bei der „Vermeidung“ nebeneinander. Das hier verwendete „nebeneinander“ grenzt die Kulturen aber nicht zwingend voneinander ab, es können auch mehrere Kulturen in einem „pluralen Subjekt“²⁵⁰ vereint sein. Es handelt sich also nicht um eine abneigende Vermeidung, sondern um eine von Toleranz, Respekt und Gleichheit geprägte Beziehung²⁵¹, in der die Kulturen so kombiniert werden, dass die jeweiligen individuellen und kulturellen Kompetenzen am gewinnbringendsten genutzt werden.²⁵² Man kann diese Art des Kompromisses als „Schwanken zwischen zwei Polen“²⁵³ sehen, in der die Eigenkultur zwar weiterhin gelebt, jedoch die zweite Kultur selektiv übernommen wird. Die Inderin trägt also den Umständen entsprechend entweder einen Sari oder westliche Kleidung.²⁵⁴ Nach einer anderen Auffassung der Kompromiss-Strategie spielt das „Miteinander“ der Kulturen eine tragende Rolle. Von den Übereinstimmungen der Kulturen ausgehend wird ein Handlungsraum definiert und wichtige Elemente der Kultur werden miteinander verbunden.²⁵⁵ Nach Pintos Doppelperspektivenmodell bedeutet das, dass $A+B=A_m+B_m$ (respektive $A \cap B$) gilt, wobei „m“ für Minus steht. Das heißt, dass jeder Beteiligte einen Teil seiner Standards aufgeben muss, um einen Kompromiss zu schließen.²⁵⁶ Am Beispiel der Inderin in Deutschland verdeutlicht, bedeutet diese „Hybridization“, dass Elemente beider Kulturen gleichzeitig sichtbar werden, die Frau also zum Beispiel einen Sari mit Lederschuhen und Pullover kombiniert.²⁵⁷ Auch wenn die Strategie des Kompromisses schon versucht, den Erfolg interkultureller Zusammenarbeit durch Einbeziehen verschiedenkultureller Standards zu verbessern, so fehlen doch innovative, synergetische Elemente, die kulturelle Überschneidungssituationen zu einem gewinnbringenden Faktor für Unternehmen machen.²⁵⁸

Diesen Konkurrenzvorteil können kulturelle Überschneidungssituationen dann bringen, wenn eine synergetische Interkultur (bei Adler Synergiekultur genannt) ent-

²⁴⁹ Vgl. Adler/ Bartholomew (1992), S. 563ff.

²⁵⁰ Hagenbüchle (2002), S. 151.

²⁵¹ Hagenbüchle (2002), S. 151f.

²⁵² Vgl. Kinast/ Schroll-Machl (2005), S. 436.

²⁵³ Müller (1999), S. 100.

²⁵⁴ Vgl. Seelye (1994) zitiert in Meller (2005), S. 84f.

²⁵⁵ Vgl. Kinast/ Schroll-Machl (2005), S. 436.

²⁵⁶ Vgl. Blom/ Meier (2004), S. 96ff.

²⁵⁷ Vgl. Seelye (1994) zitiert in Meller (2005), S. 84f.

²⁵⁸ Vgl. Bachmann-Medick (1999), S. 518ff.

steht.²⁵⁹ Werte und Normen beider Kulturen werden als bedeutsam und effektiv angesehen. Viele Elemente sind allerdings inkompatibel und führen in der Anwendung zu ständigen Widersprüchen. Da eine Integration nicht gelingt, kommt es zu unauflösbaren Divergenzen und ständigen Schwankungen zwischen dem eigenkulturellen und dem fremdkulturellen Orientierungssystem. Besonders in der Anfangsphase der Bildung interkultureller Formen der Zusammenarbeit sind solche Prozesse zu beobachten. Dies führt zu Verunsicherungen bezüglich der für die Zusammenarbeit wichtigen Werte, Normen und Verhaltensweisen und langfristig zur Reduzierung der Arbeitsmotivation, der Gruppenkohäsion und der Bindung an den Partner.²⁶⁰ Da ein gemeinsam geteiltes „team mental model“²⁶¹ diese genannten synergetischen und innovativen Elemente enthält, werden im Folgenden Annäherungen an das Konstrukt „Interkultur“ analysiert und systematisiert, um zu einem eigenen Interkulturverständnis zu gelangen.

2.2.3 Das Konstrukt „Interkultur“ in der Forschung

Da der Schwerpunkt der State of the Art-Analyse auf der Untersuchung der Synergiekultur, qua Interkultur, liegt, werden nach der Differenzierung nach unterschiedlichen Handlungsoptionen die verschiedenen Ansätze und Theorien zu Interkultur nach prägnanten und wiederkehrenden Aussagen analysiert und systematisiert. Es konnten im Verlauf der Untersuchung fünf Dimensionen festgestellt werden, die das Konstrukt „Interkultur“ beschreiben. Darauf aufbauend wurden die vorhandenen Ansätze kritisch evaluiert und ein eigenes Interkulturverständnis nach dem Stand der aktuellen Forschung entwickelt.

Interkultur wird in der Literatur in verschiedener Art benannt. Neben „Interkultur“ findet man die Bezeichnungen „Third Culture“²⁶², „Drittkultur“²⁶³, „Hybridkultur“²⁶⁴, „Transkultur“²⁶⁵, „Synergiekultur“²⁶⁶ und „Negotiated Culture“²⁶⁷. Doch nicht nur die Bezeichnungen divergieren. Auch die Auffassung, wodurch sich eine Interkultur auszeichnet, unterscheidet sich über die verschiedenen Disziplinen und Wissenschaftler. So sieht Bolten Interkultur als Beziehungssituation, die in keiner der beiden Ausgangskulturen aufgeht²⁶⁸, während Buber das „Dialogische Prinzip“²⁶⁹ erläutert. Für ihn ist „alles Wirkliche im Leben [...] Begegnung“²⁷⁰. Neues

²⁵⁹ Vgl. Earley/ Mosakowski (2000), S. 27; Hogg/ van Knippenberg/ Rast (2012).

²⁶⁰ Thomas (2005a), S. 48.

²⁶¹ Klimoski/ Mohammed (1994).

²⁶² Useem/ Useem/ Donoghue (1963).

²⁶³ Casimir (1998), S. 23.

²⁶⁴ Earley/ Mosakowski (2000), S. 26.

²⁶⁵ Welsch (1999).

²⁶⁶ Vgl. Adler (1997), S.115.

²⁶⁷ Brannen/ Salk (2000).

²⁶⁸ Vgl. Bolten (2007a), S. 138ff.

²⁶⁹ Buber (1982).

entsteht im „Zwischen“²⁷¹ der Menschen und Kulturen. Erkennt man die „Andersheit“²⁷² an, kann eine „dauerhafte Beziehung entstehen“²⁷³. Für Casmir schaffen im „gemeinsamen Dritten“²⁷⁴ die Teilnehmer „etwas, das IHR Eigentum ist“²⁷⁵. Alle bestimmen dabei zusammen die Grundlagen, Begriffe, Werte, Prozesse und Regeln, sodass die Basis für eine erfolgreiche Zusammenarbeit geschaffen werden kann. Gleichzeitig ist Interkultur für Nicklas das „Schaffen neuer Möglichkeiten des Zusammenlebens durch die Fähigkeit der Selbstreflektivität.“²⁷⁶ Eigene kulturelle Normen und Werte dürfen seiner Ansicht nach dabei keine ausschließliche Wahrheit darstellen.²⁷⁷

Schon anhand dieser exemplarischen Zusammenfassung von Herangehensweisen an das Konstrukt „Interkultur“ wird deutlich, dass verschiedene Ansätze zur Erklärung herangezogen werden. Jedoch fällt gleichzeitig auf, dass einige Konzepte ähnliche Elemente enthalten. Auch wenn es bislang keine eindeutige Definition von Interkultur gibt, so zeichnen sich doch Tendenzen über Wissenschaften und Herangehensweisen hinweg ab. Die Idee „Interkultur“ beschäftigt die Wissenschaft schon mehrere Jahrzehnte. Es existiert bis dato allerdings keine systematische Auswertung aller bislang getroffenen Äußerungen über dieses Konstrukt. Für die vorliegende State of the Art-Analyse wurden 41 verschiedene Interkulturauffassungen identifiziert und ausgewertet. Dabei wurden Unterschiede und Gemeinsamkeiten herausgearbeitet, auf deren Basis schließlich fünf charakteristische Dimensionen von Interkultur definiert wurden. Im Folgenden ist daher von der „reziproken Dimension“, der „reflexiven Dimension“, der „synergetischen Dimension“, der „innovativen Dimension“ und von der „sozioemotionalen Dimension“ die Rede. Folgende Tabelle zeigt die Systematisierung der unterschiedlichen Interkulturauffassungen nach Dimensionen. Teils ist eine Begriffsbestimmung mehreren Dimensionen zu zuordnen.

²⁷⁰ ebd.

²⁷¹ ebd.

²⁷² ebd.

²⁷³ ebd.

²⁷⁴ Casmir (1998), S. 23f.

²⁷⁵ ebd.

²⁷⁶ Nicklas (1995), S. 48.

²⁷⁷ Vgl. Nicklas (1995), S. 48f.

Dimensionen	Interkulturverständnis	Autor/en
Innovativ	„Transkultur“ ist das Überschreiten traditioneller kultureller Grenzen, durch sie ist eine Kultur nicht mehr isoliert und „‘supra-cultural‘ creativity“ wird gefördert.	Epstein (2009), S. 330
	„Transkultur“ bildet sich an den Grenzen der eigenen Kultur und an den Kreuzungen mit anderen Kulturen. Die Grenzen/der Horizont der Identität werden erweitert, auf höherer Ebene werden viele kulturelle Traditionen integriert, eine symbolische Farbpalette wird geschaffen, aus der jeder frei seine Farben wählen kann, um seine eigene Identität zu zeichnen.	
	Überschreitung des binären Oppositionssystems hin zur Vermeidung von Homogenisierungen.	Bhabha (2000)
	„We call this complex of patterns the <i>third culture</i> , and define it broadly as the behavior patterns created, shared and learned by men of different societies.”	Useem/Useem/Donoghue (1963), S. 169
	Bewusstmachen der Kulturen, Gleiches und Verschiedenes herausarbeiten, dann Herausarbeiten einer neuen Verhaltensstrategie. Diese dritte, gemeinsame Kultur ist die Basis für das gemeinsame Handeln. Das ist zeitaufwendig, aber generiert ein Wir-Gefühl und steigert somit die Leistung.	Kinast/Schroll-Machl (2005)
	Werte werden nicht addiert. Die eigentliche Leistung ist, verschiedene (gegensätzliche) Werte unter einen Hut zu bringen.	Hampden-Turner/Trompenaars (2000)
	Brücken über kulturelle Grenzen hinweg schlagen, ohne Werthaltungen der verschiedenen Kulturen zu untergraben.	Tibi (1995)
	„[...] mutually developed values, communication, and organizational systems, rather than dominance/submission paradigms. Informed by the original cultures two or more individuals have left behind, third cultures include new, effective, and mutually acceptable ways of benefiting from human relationships.”	Casimir (2007), S. 407
	Interkultur ist das „Schaffen neuer Möglichkeiten des Zusammenlebens durch die Fähigkeit der Selbstreflexivität. Eigene kulturelle Normen und Werte dürfen dabei keine ausschließliche Wahrheit darstellen.“	Nicklas (1995), S. 48

Dimensionen	Interkulturverständnis	Autor/en
	<p>„Gelingt ein Kommunikationsversuch über kulturelle Barrieren hinweg, wird eine partielle Gemeinschaft zwischen dem einen und dem anderen gestiftet, die für beide eine erhebliche Veränderung ihrer selbst mit sich bringt und sie zugleich in eine sie verändernde und zugleich verbindende hermeneutische Situation rückt, [...] deren Ausgang ungewiss ist, aber doch die Chance eröffnet, im Gemeinschaftshandeln der Beteiligten und ihrem synergetischen Mitdenken kulturdifferenter Blickwinkel ein kreatives Milieu zu stiften.“ Partialität und die daraus resultierenden Veränderungen der Individuen machen aus der kulturellen Überschneidungssituation eine „kulturelle Zwischenposition“.</p> <p>„Zwischenwelt“ der Kommunikation: Lernen am Eigenen und Fremden; Schaffung eines Dritten.</p> <p>„Den Partnern gelingt es, bedeutsame Elemente beider Kulturen zu einer neuen Qualität (Gesamtheit) zu verschmelzen. Das Resultat besteht dann nicht mehr in der Bevorzugung einer der beiden Kulturen, sondern in einer aus den Ressourcen beider Kulturen gewonnenen Neudefinition und Neuorganisation wichtiger Elemente, die dann für beide Partner normbildend werden. So können unter günstigen Bedingungen kulturelle Synergieeffekte entstehen.“</p> <p>„This alternative approach supports the process of arriving at a situational, newly-framed set of values, constructed by the representatives of different worldviews through a dialogical process.“</p> <p>Interkultur wird „conjunction“ genannt und wird definiert als Erhalt von Diversität bei gleichzeitiger Herausbildung neuer, geteilter Symbole und Werte.</p> <p>„increased contact between people from various cultures as creating an opportunity for entirely new forms of social interaction to emerge.“</p> <p>„The very difference in the world’s people can lead to mutual growth and accomplishment that is more than the single contribution of each party to the intercultural transaction. [We can] go beyond awareness of our own cultural heritage to produce something greater by cooperation and collaboration. Cultural synergy builds upon similarities and fuses differences resulting in more effective human activities and systems.“</p>	<p>Wierlacher/ Hudson- Wiedenmann (2003), S. 228</p> <p>Negt (1992), S. 29</p> <p>Thomas (2005a), S. 48</p> <p>Szkudlarek (2009), S. 978</p> <p>Baraldi (2006), S. 60</p> <p>Evanoff (2006), S. 426</p> <p>Harris/Moran (1996), S. 11</p>

Dimensionen	Interkulturverständnis	Autor/en
	<p>Interkultur ist die Kreation und Verhandlung geteilter Bedeutungsmuster, die durch soziale Interaktion zwischen Menschen verschiedener nationaler oder gesellschaftlicher Hintergründe ermöglicht wird.</p> <p>„A hybrid team culture consists of an emergent and simplified set of rules and actions, work capability expectations, and member perceptions that individuals within a team develop, share, and enact after mutual interaction.“</p> <p>„Third culture-building is more than adjustment and adaption – it is renegotiation and synthesis of the most integral components of the human cultural experiences – attitudes, values, and mores. It almost has a born-again quality [...].“</p> <p>„Den Gruppenmitgliedern gelingt es, bedeutsame Elemente beider Kulturen zu einer neuen Qualität (Gesamtheit) zu verschmelzen. Das Resultat besteht dann nicht mehr in der Bevorzugung einer der beiden Kulturen, sondern in einer aus den „Ressourcen“ beider Kulturen gewonnenen Neudefinition wichtiger Elemente (Synergie), die dann für alle Gruppenmitglieder normgebend werden.“</p> <p>Interkultur bzw. das synergetische Dritte ist ein „Prozess, in den Wechselbeziehung A und B permanente Interaktionsszenarien C generieren. [Interkultur ist ein] Interaktionsgeschehen, ein Ereignis [...], in dem sich zwischen Mitgliedern unterschiedlicher Kulturen A und B Aushandlungsprozesse vollziehen: Es handelt sich – wie bei Kultur und Kommunikation – um einen Prozessbegriff. [...] Folglich existieren Interkulturen auch nicht im Sinne einer Substanz, sondern nur in Abhängigkeit ihrer Beteiligten: Sie 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 nicht gerade 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 Lerneffektes eine vollständig neue Qualität, eine Synergie, entstehen, die aus eigener Kraft weder A noch B erzielt hätten.“</p>	<p>Mahadevan/ Weißert/ Müller (2011)</p> <p>Earley/ Mosakowski (2000), S. 27</p> <p>Shuter (2007), S. 431</p> <p>Thomas (2003b), S. 540</p> <p>Bolten (2007a), S. 138</p>

Dimensionen	Interkulturverständnis	Autor/en
	<p>„Wenn sich Mitglieder näher kennenlernen, entwickeln sie (auf der Ebene der Grundprämissen) allmählich gemeinsame Annahmen, die sich letzten Endes nicht mehr ganz mit den ursprünglichen Prämissen der einzelnen Mitglieder decken.“</p> <p>„hybrid culture that develops between the buying and selling firms and reflects elements of both firms cultures but is different from either firm’s culture.“</p> <p>„[...] eine Identifizierung vorrangig mit Werten und Normen, die nicht mehr einer Kultur zu eigen sind, sondern mehrere Kulturen überspannen.“</p> <p>„amalgamierte Kultur“.</p> <p>„[...] the IJV partners develop a third culture of mutual accommodation, respect, and cooperation. “</p> <p>In einer kulturellen Überschneidungssituation wird durch „wechselseitige Akkommodation eine neue, eigenständige „dritte Kultur“ geschaffen.“</p> <p>„A subsidiary gradually develops a hybrid culture, an emergent and simplified set of rules, norms [...] that individuals of all nationalities have contributed to [...].“</p> <p>„Interkultur [...] als eine symbolische Ordnung interkulturell zusammengesetzter sozialer Systeme [...] [nimmt] eine handlungsleitende Funktion [...] ein [...], [gilt] jedoch nicht unbedingt systemübergreifend [...].“</p>	<p>Schein (1995), S. 93</p> <p>Wilson (1995), S. 6</p> <p>v.d. Oelsnitz (2006), S. 158</p> <p>Schreyögg (1993), S. 156</p> <p>Pothukuchi et al. (2002), S. 261</p> <p>Knapp (1999), S. 19</p> <p>Gong (2003), S. 261</p> <p>Maletzky (2010), S. 47</p>
Sozioemotional	<p>Bewusstmachen der Kulturen, Gleiches und Verschiedenes herausarbeiten, dann Herausarbeiten einer neuen Verhaltensstrategie. Diese dritte, gemeinsame Kultur ist die Basis für das gemeinsame Handeln. Das ist zeitaufwendig, aber generiert ein Wir-Gefühl und steigert somit die Leistung.</p> <p>„[...] mutually developed values, communication, and organizational systems, rather than dominance/submission paradigms. Informed by the original cultures two or more individuals have left behind, third cultures include new, effective, and mutually acceptable ways of benefiting from human relationships.“</p>	<p>Kinast/Schroll-Machl (2005)</p> <p>Casmir (2007), S. 407</p>

Dimensionen	Interkulturverständnis	Autor/en
	<p>„Gelingt ein Kommunikationsversuch über kulturelle Barrieren hinweg, wird eine partielle Gemeinschaft zwischen dem einen und dem anderen gestiftet, die für beide eine erhebliche Veränderung ihrer selbst mit sich bringt und sie zugleich in eine sie verändernde und zugleich verbindende hermeneutische Situation rückt, [...] deren Ausgang ungewiss ist, aber doch die Chance eröffnet, im Gemeinschaftshandeln der Beteiligten und ihrem synergetischen Mitdenken kulturdifferenter Blickwinkel ein kreatives Milieu zu stiften.“ Partialität und die daraus resultierenden Veränderungen der Individuen machen aus der kulturellen Überschneidungssituation eine „kulturelle Zwischenposition“.</p> <p>„Verstehenssituation“: Ermöglichung eines „Vertrautwerdens mit der Distanz“; für beide Seiten bessere Handlungspositionen.</p> <p>„<i>Interkultur</i> [Hervorhebung im Original; Anm. d. Verf.] ist die Kultur einer Beziehung, die Personen oder soziale Organisationseinheiten <i>über (nationale) Kulturgrenzen hinweg</i> [Hervorhebung im Original; Anm. d. Verf.] miteinander verbindet.“ Interkultur ist dabei „die Folge eines dynamischen Verständigungsprozesses“.</p> <p>„[...] the IJV partners develop a third culture of mutual accommodation, respect, and cooperation.“</p> <p>„Wenn sich Mitglieder näher kennenlernen, entwickeln sie (auf der Ebene der Grundprämissen) allmählich gemeinsame Annahmen, die sich letzten Endes nicht mehr ganz mit den ursprünglichen Prämissen der einzelnen Mitglieder decken.“</p>	<p>Wierlacher/ Hudson- Wiedenmann (2003), S. 228</p> <p>Plessner (1982)</p> <p>Mauritz (1996), S. 91 und 96</p> <p>Pothukuchi et al. (2002), S. 261</p> <p>Schein (1995), S. 93</p>
Reziprok	<p>„[...] mutually developed values, communication, and organizational systems, rather than dominance/submission paradigms. Informed by the original cultures two or more individuals have left behind, third cultures include new, effective, and mutually acceptable ways of benefiting from human relationships.“</p> <p>„Verstehenssituation“: Ermöglichung eines „Vertrautwerdens mit der Distanz“; für beide Seiten bessere Handlungspositionen.</p>	<p>Casmir (2007), S. 407</p> <p>Plessner (1982)</p>

Dimensionen	Interkulturverständnis	Autor/en
	Mehrwert, der durch die Kommunikation entsteht.	Wierlacher/ Wiedenmann (1996)
	„Gelingt ein Kommunikationsversuch über kulturelle Barrieren hinweg, wird eine partielle Gemeinschaft zwischen dem einen und dem anderen gestiftet, die für beide eine erhebliche Veränderung ihrer selbst mit sich bringt und sie zugleich in eine sie verändernde und zugleich verbindende hermeneutische Situation rückt, [...] deren Ausgang ungewiss ist, aber doch die Chance eröffnet, im Gemeinschaftshandeln der Beteiligten und ihrem synergetischen Mitdenken kulturdifferenter Blickwinkel ein kreatives Milieu zu stiften.“ Partialität und die daraus resultierenden Veränderungen der Individuen machen aus der kulturellen Überschneidungssituation eine „kulturelle Zwischenposition“.	Wierlacher/ Hudson- Wiedenmann (2003), S. 228
	Neudefinition der Deutungsmuster: „adaptives Oszillieren“ aus Prozessen der Assimilation (Einordnung von Wahrnehmungen in kognitive Schemata) und Akkomodation (Anpassung der Schemata an die Realität/Situation).	Demorgon/ Molz (2003)
	„ <i>Interkultur</i> [Hervorhebung im Original; Anm. d. Verf.] ist die Kultur einer Beziehung, die Personen oder soziale Organisationseinheiten <i>über (nationale) Kulturgrenzen hinweg</i> [Hervorhebung im Original; Anm. d. Verf.] miteinander verbindet.“ Interkultur ist dabei „die Folge eines dynamischen Verständigungsprozesses“.	Mauritz (1996), S. 91 und 96
	„increased contact between people from various cultures as creating an opportunity for entirely new forms of social interaction to emerge.“	Evanoff (2006), S. 426
	Interkulturalisation ist eine Fokussierung auf die prozessualen Abläufe beim Zusammentreffen von unterschiedlichen Kulturen: „gegenseitige[.] Annäherung und gemeinsame[.] Weiterentwicklung von ursprünglich abweichenden Werten und Verhaltensweisen“. Das „Dazwischen“ wird als eigentliche Interkultur betrachtet.	Rathje (2004), S. 233
	Interkultur ist eine „Interaktionsbeziehung zwischen Kulturen“.	Bolten (1999b), S. 26

Dimensionen	Interkulturverständnis	Autor/en
	<p>„Dialogisches Prinzip“: „Alles wirkliche Leben ist Begegnung“. Neues entsteht im „Zwischen“ der Menschen und Kulturen. Erkennt man die „Andersheit“ an, kann eine dauerhafte Beziehung entstehen.</p> <p>„This alternative approach supports the process of arriving at a situational, newly-framed set of values, constructed by the representatives of different worldviews through a dialogical process.“</p> <p>Interkultur bzw. das synergetische Dritte ist ein „Prozess, in den Wechselbeziehung A und B permanente Interaktionsszenarien C generieren. [Interkultur ist ein] Interaktionsgeschehen, ein Ereignis [...], in dem sich zwischen Mitgliedern unterschiedlicher Kulturen A und B Aushandlungsprozesse vollziehen: Es handelt sich – wie bei Kultur und Kommunikation – um einen Prozessbegriff. [...] Folglich existieren Interkulturen auch nicht im Sinne einer Substanz, sondern nur in Abhängigkeit ihrer Beteiligten: Sie 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 nicht gerade 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 Lerneffektes eine vollständig neue Qualität, eine Synergie, entstehen, die aus eigener Kraft weder A noch B erzielt hätten.“</p> <p>„A hybrid team culture consists of an emergent and simplified set of rules and actions, work capability expectations, and member perceptions that individuals within a team develop, share, and enact after mutual interaction.“</p> <p>In einer kulturellen Überschneidungssituation wird durch „wechselseitige Akkommodation eine neue, eigenständige „dritte Kultur“ geschaffen.“</p> <p>„Zwischenwelt“ der Kommunikation: Lernen am Eigenen und Fremden; Schaffung eines Dritten.</p>	<p>Buber (1982), S. 85</p> <p>Szkudlarek (2009), S. 978</p> <p>Bolten (2007a), S. 138</p> <p>Earley/Mosakowski (2000), S. 27</p> <p>Knapp (1999), S. 19</p> <p>Negt (1992), S. 29</p>

Dimensionen	Interkulturverständnis	Autor/en
	„negotiated culture“	Brannen/Salk (2000), S. 452
Synergetisch	<p>„Transkultur“ ist das Überschreiten traditioneller kultureller Grenzen, durch sie ist eine Kultur nicht mehr isoliert und „‘supra-cultural‘ creativity“ wird gefördert.</p> <p>„Transkultur“ bildet sich an den Grenzen der eigenen Kultur und an den Kreuzungen mit anderen Kulturen. Die Grenzen/der Horizont der Identität werden erweitert, auf höherer Ebene werden viele kulturelle Traditionen integriert, eine symbolische Farbpalette wird geschaffen, aus der jeder frei seine Farben wählen kann, um seine eigene Identität zu zeichnen.</p> <p>Mehrwert, der durch die Kommunikation entsteht.</p> <p>Bewusstmachen der Kulturen, Gleiches und Verschiedenes herausarbeiten, dann Herausarbeiten einer neuen Verhaltensstrategie. Diese dritte, gemeinsame Kultur ist die Basis für das gemeinsame Handeln. Das ist zeitaufwendig, aber generiert ein Wir-Gefühl und steigert somit die Leistung.</p> <p>„Den Partnern gelingt es, bedeutsame Elemente beider Kulturen zu einer neuen Qualität (Gesamtheit) zu verschmelzen. Das Resultat besteht dann nicht mehr in der Bevorzugung einer der beiden Kulturen, sondern in einer aus den Ressourcen beider Kulturen gewonnenen Neudefinition und Neuorganisation wichtiger Elemente, die dann für beide Partner normbildend werden. So können unter günstigen Bedingungen kulturelle Synergieeffekte entstehen.“</p> <p>„[...] a common culture [...] which has no roots in any particular national culture. [...] a true multinational does not subordinate national cultures, but regards them as a source of learning and increased synergy within the company.“</p>	<p>Epstein (2009), S. 330</p> <p>Wierlacher/Wiedenmann (1996)</p> <p>Kinast/Schroll-Machl (2005)</p> <p>Thomas (2005a), S. 48</p> <p>Browaeys/Price (2008), S. 190 f.</p>

Dimensionen	Interkulturverständnis	Autor/en
	<p>„The very difference in the world’s people can lead to mutual growth and accomplishment that is more than the single contribution of each party to the intercultural transaction. [We can] go beyond awareness of our own cultural heritage to produce something greater by co-operation and collaboration. Cultural synergy builds upon similarities and fuses differences resulting in more effective human activities and systems. “</p> <p>„Den Gruppenmitgliedern gelingt es, bedeutsame Elemente beider Kulturen zu einer neuen Qualität (Gesamtheit) zu verschmelzen. Das Resultat besteht dann nicht mehr in der Bevorzugung einer der beiden Kulturen, sondern in einer aus den „Ressourcen“ beider Kulturen gewonnenen Neudefinition wichtiger Elemente (Synergie), die dann für alle Gruppenmitglieder normgebend werden.“</p> <p>Interkultur bzw. das synergetische Dritte ist ein „Prozess, in den Wechselbeziehung A und B permanente Interaktionsszenarien C generieren. [Interkultur ist ein] Interaktionsgeschehen, ein Ereignis [...], in dem sich zwischen Mitgliedern unterschiedlicher Kulturen A und B Aushandlungsprozesse vollziehen: Es handelt sich – wie bei Kultur und Kommunikation – um einen Prozessbegriff. [...] Folglich existieren Interkulturen auch nicht im Sinne einer Substanz, sondern nur in Abhängigkeit ihrer Beteiligten: Sie 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 nicht gerade 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 Lerneffektes eine vollständig neue Qualität, eine Synergie, entstehen, die aus eigener Kraft weder A noch B erzielt hätten.“</p>	<p>Harris/Moran (1996), S. 11</p> <p>Thomas (2003b), S. 540</p> <p>Bolten (2007a), S. 138</p>
Reflexiv	Bewusstmachen der Kulturen, Gleiches und Verschiedenes herausarbeiten, dann Herausarbeiten einer neuen Verhaltensstrategie. Diese dritte, gemeinsame Kultur ist die Basis für das gemeinsame Handeln. Das ist zeitaufwendig, aber generiert ein Wir-Gefühl und steigert somit die Leistung.	Kinast/Schroll-Machl (2005)

Dimensionen	Interkulturverständnis	Autor/en
	„Zwischenwelt“ der Kommunikation: Lernen am Eigenen und Fremden; Schaffung eines Dritten.	Negt (1992), S. 29
	„Verstehenssituation“: Ermöglichung eines „Vertrautwerdens mit der Distanz“; für beide Seiten bessere Handlungspositionen.	Plessner (1982)
	kooperative Selbstkonstruktion, reziproke Selbständerung als Modus des Selbstgewinns.	Matthes (1991)
	Neudefinition der Deutungsmuster: „adaptives Oszillieren“ aus Prozessen der Assimilation (Einordnung von Wahrnehmungen in kognitive Schemata) und Akkomodation (Anpassung der Schemata an die Realität/Situation).	Demorgon/Molz (2003)
	Der erste Schritt der Interkulturbildung ist das Verstehen der eigenen Kultur, die Selbstanalyse.	Slembek (1998)
	Um eine fruchtbare Gemeinschaft bilden zu können, muss man das Selbst kritisch in Frage stellen können. Willkürliche Durchmischung oder Vermengung schafft keine gemeinsame Welt, eine bewusste Auseinandersetzung muss erfolgen.	Hagenbüchle (2002)
	„[...] a common culture [...] which has no roots in any particular national culture. [...] a true multinational does not subordinate national cultures, but regards them as a source of learning and increased synergy within the company.“	Browaeys/Price (2008), S. 190 f.
	Interkultur ist das „Schaffen neuer Möglichkeiten des Zusammenlebens durch die Fähigkeit der Selbstreflexivität. Eigene kulturelle Normen und Werte dürfen dabei keine ausschließliche Wahrheit darstellen.“	Nicklas (1995), S. 48
	„Die Basis von Interkultur stellt das reflektierte Beobachten und Modellieren der interkulturellen Wirklichkeit im Sinne einer prozesshaften Auseinandersetzung dar.“ Interkultur ist ein Lernraum.	Steixner (2007), S. 210
	Interkultur ist die Kreation und Verhandlung geteilter Bedeutungsmuster, die durch soziale Interaktion zwischen Menschen verschiedener nationaler oder gesellschaftlicher Hintergründe ermöglicht wird.	Mahadevan/Weißert/Müller (2011)

Dimensionen	Interkulturverständnis	Autor/en
	Interkulturalisation ist eine Fokussierung auf die prozessualen Abläufe beim Zusammentreffen von unterschiedlichen Kulturen: „gegenseitige[.] Annäherung und gemeinsame[.] Weiterentwicklung von ursprünglich abweichenden Werten und Verhaltensweisen“. Das „Dazwischen“ wird als eigentliche Interkultur betrachtet.	Rathje (2004), S. 233
	„Third culture-building is more than adjustment and adaption – it is renegotiation and synthesis of the most integral components of the human cultural experiences – attitudes, values, and mores. It almost has a born-again quality [...]“	Shuter (2007), S. 431
	Interkultur bzw. das synergetische Dritte ist ein „Prozess, in den Wechselbeziehung A und B permanente Interaktionsszenarien C generieren. [Interkultur ist ein] Interaktionsgeschehen, ein Ereignis [...], in dem sich zwischen Mitgliedern unterschiedlicher Kulturen A und B Aushandlungsprozesse vollziehen: Es handelt sich – wie bei Kultur und Kommunikation – um einen Prozessbegriff. [...] Folglich existieren Interkulturen auch nicht im Sinne einer Substanz, sondern nur in Abhängigkeit ihrer Beteiligten: Sie 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 nicht gerade 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 Lerneffektes eine vollständig neue Qualität, eine Synergie, entstehen, die aus eigener Kraft weder A noch B erzielt hätten.“	Bolten (2007a), S. 138
	„negotiated culture“	Brannen/Salk (2000), S. 452

Tab. 3: Begriffsverständnis von Interkultur in der Literatur.²⁷⁸

Wie die Aufgliederung zeigt, handelt es sich bei den sozialen Objekten von Interkulturen meist um Individuen, die im Kulturkontakt mit fremdkulturellen Werten und Verhaltensweisen konfrontiert werden und innerhalb dieses Kontaktes nach Lösungsmöglichkeiten suchen, mit den kulturellen Unterschieden gewinnbringend um-

²⁷⁸ Quelle: Eigene Darstellung.

zugehen. Im Folgenden werden die einzelnen Dimensionen näher analysiert und erläutert.

Bei der Analyse der Erklärungsansätze zum Konstrukt Interkultur fällt auf, dass wiederholt von einem „dynamischen Konzept“²⁷⁹ die Rede ist, welches durch Interaktion und Kommunikation entsteht. Um diesem Merkmal von Interkultur Rechnung zu tragen, wird eine „reziproke Dimension“ eingeführt. Interkultur ist also nicht statisch, sondern ein „prozessualer Ablauf“²⁸⁰ der Herausbildung und Veränderung. Die Interaktionsbeziehung zwischen Angehörigen verschiedener Kulturen beruht auf Reziprozität, wobei Interkultur als „Mehrwert, der durch Kommunikation entsteht“²⁸¹ bezeichnet wird. Der Fokus liegt hierbei auf wechselseitigen Anpassungsbeziehungen zwischen den interagierenden Individuen, die von den Erfahrungen der jeweils anderen profitieren können. Die Komponente der Reziprozität verdeutlicht vor allem Knapp, indem er von „wechselseitiger Akkommodation“²⁸² spricht, sowie Brannen/Salk für die Interkultur eine „negotiated culture“²⁸³ ist. Auch Mauritz versteht unter Interkultur einen dynamischen Prozess von wechselseitigen Anpassungen. In diesem Prozessverlauf entsteht eine koordinierte und nützliche Beziehung zwischen den Teilnehmern einer kulturellen Überschneidungssituation, die auf Grundlage aller Interaktionspartner beruht und durch neue handlungsleitende Ideen entsteht, die in keiner der beiden Ursprungskulturen zu finden sind. Je umfangreicher die interkulturellen Kontakte stattfinden, umso wahrscheinlicher ist die Entstehung einer Interkultur im Sinne einer sozialen und symbolischen Ordnung zwischen den Beteiligten. Nach und nach schafft der gemeinsame Orientierungsrahmen Verhaltenssicherheit. Die Mitglieder verschiedener Kulturen verlieren ihre handlungsorientierte Unabhängigkeit und die wechselseitige Abhängigkeit in Bezug auf Handlungsergebnisse steigt.²⁸⁴

Als weitere Eigenschaft von Interkultur lässt sich die „reflexive Dimension“ herausstellen. Die gegenseitige Anerkennung von Differenz beziehungsweise das Verstehen der eigenen sowie der fremden Kultur dominiert in geisteswissenschaftlichen Ansätzen, findet sich aber auch in den Sozialwissenschaften wieder. So spricht Negt davon, dass das Lernen am Eigenen und am Fremden ein neues „Drittes“²⁸⁵ schafft. Für Hagenbüchle ist es essenziell, auf dem Weg zur Interkulturalität, das Selbst kritisch in Frage stellen zu können, wobei eine bewusste Auseinandersetzung stattfinden muss.²⁸⁶ Die Akzeptanz des Fremdkulturellen wird in Lernprozessen kreiert, da

²⁷⁹ Moore (2005), S. 159.

²⁸⁰ Rathje (2004), S. 57.

²⁸¹ Wierlacher/ Hudson-Wiedenmann (2003), S. 26.

²⁸² Knapp (1999), S. 19.

²⁸³ Brannen/ Salk (2000), S. 452.

²⁸⁴ Vgl. Mauritz (1996), S. 98f.

²⁸⁵ Negt (1992), S. 23.

²⁸⁶ Vgl. Hagenbüchle (2002), S. 139.

eine gemeinsame Kultur nur entstehen kann, wenn man die Standards des jeweils anderen lernt.²⁸⁷ Die von Steixner als „Lernraum“²⁸⁸ bezeichnete Interkultur, wird erstmals von Useem, Useem und Donghue beschrieben. Auch diese stellen die reflexive Dimension von Interkultur heraus, indem sie das Konstrukt als Drittkultur bezeichnen, welches aus geteilten und erlernten Verhaltensweisen zwischen verschiedenen kulturell geprägten Individuen entsteht.²⁸⁹ In den gesichteten Ansätzen fällt immer wieder das Wort „zwischen“ auf²⁹⁰, wobei es teilweise alleine steht und teilweise kombiniert wird zu einer „Zwischenwelt“²⁹¹, einer „kulturellen Zwischenposition“²⁹² oder einem „Zwischenreich des Dialogs“²⁹³. In diesem Zwischenraum finden die gegenseitigen Lernprozesse statt. Dies betonen auch Earley/Mosakowski in dem sie von einer gemeinsamen Kultur sprechen als “an emergent and simplified set of rules and actions, work capability expectations, and member perceptions that individuals within a team develop, share, and enact after mutual interactions”²⁹⁴. Sie legen den Fokus der Wechselseitigkeit auf gemeinsam ausgehandelte Normen.

Neben ihrer reziproken sowie reflexiven Eigenschaften, besitzt Interkultur eine stark ausgeprägte „synergetische Dimension“. Synergie wird hierbei definiert als die durch das Zusammenwirken eines Teams entstehende Summe von positiven Ergebnissen und Problemlösungen, die größer ist als die Summe der Einzelbeiträge.²⁹⁵ Dieser „Mehrwert“²⁹⁶ wird in den verschiedenen Ansätzen als Output des Entstehungsprozesses von Interkultur gesehen. Die zentrale Bedeutung von Synergie für den Interkulturbegriff wird vor allem deutlich, wenn schon in der Bezeichnung des Konstruktes „Synergie“ auftaucht, wie dies bei Boltens „Synergetischem Dritten“²⁹⁷ oder der „integrated and synergistic culture“²⁹⁸ der Fall ist. In dieser Dimension wird auch die Relevanz von Interkultur für das Management offensichtlich, da Leistung gesteigert²⁹⁹ und „supra-national creativity“³⁰⁰ gefördert wird.

Schließlich besitzt Interkultur eine „innovative Dimension“. Dass eine „neue Qualität“³⁰¹ entsteht, impliziert schon der Begriff „Drittkultur“³⁰². Es wird also eine „neue

²⁸⁷ Mauritz (1996).

²⁸⁸ Steixner (2007), S. 210.

²⁸⁹ Useem/ Useem/ Donoghue (1963).

²⁹⁰ Vgl. Buber (1982); Wierlacher/ Hudson-Wiedenmann (2003), S. 229; Rathje (2004), S. 57ff.; Boltens (1999b), S. 26.

²⁹¹ Negt (1992), S. 23.

²⁹² Wierlacher/ Hudson-Wiedenmann (2003), S. 229.

²⁹³ Waldenfels (1971), S. XI.

²⁹⁴ Earley/ Mosakowski (2000), S. 27.

²⁹⁵ Vgl. Bachmann (2001); Bittner (1998); Köppel/ Wagner (2007); Scherm (1998); Stumpf (2005), S. 115ff.; Tjitra (2001).

²⁹⁶ Wierlacher/ Hudson-Wiedenmann (2003), S. 228.

²⁹⁷ Boltens (2007a), S. 138.

²⁹⁸ Earley/ Mosakowski (2000), S. 27; Adler (1997), S. 109.

²⁹⁹ Vgl. Kinast/ Schroll-Machl (2005), S. 434f.

³⁰⁰ Epstein (2009), S. 329.

³⁰¹ Steixner (2007), S. 210.

Verhaltensstrategie“³⁰³ im Rahmen einer neuen, eigenständigen, dritten Kultur herausgearbeitet. Interkultur entspricht dabei keiner der beiden Ausgangskulturen. Es handelt sich um eine Erweiterung des Orientierungssystems einer Person um eine vollständig neue Qualität. Es geht nicht darum alte Werte zu negieren oder auch verschiedene Werte zu addieren. Die eigentliche Leistung besteht darin verschiedene, zum Teil widersprüchliche Werte in Übereinstimmung zu bringen.³⁰⁴ So soll ein guter Manager entscheiden, aber auch delegieren; einer Strategie folgen, aber flexibel Chancen nutzen und nicht emotional reagieren, aber doch leidenschaftlich bei der Sache sein.³⁰⁵ Diese vermeintlichen Widersprüche haben sich aber als gleichzeitig realisierbar bewiesen. Genauso kann es sich mit kulturellen Überschneidungssituationen verhalten. Gegensätze wie Individualismus und Kollektivismus oder Monochronie und Polychronie prallen aufeinander, können aber ein innovatives, synergetisches Drittes bilden, das einer Kultur alleine verwehrt geblieben wäre. Ideen, die in der kulturellen Überschneidungssituation neu entstehen, bezeichnet Mauritz als interkulturelle Innovation. Hier entsteht eine Schnittmenge zwischen den eigenkulturellen Lösungen der Interaktionspartner.³⁰⁶

Außerdem konstatieren viele Autoren eine „sozioemotionale Dimension“, die das Konstrukt Interkultur erklärt. Bolten, Mauritz und Casmir sprechen von einer Beziehungssituation, in der diese dritte gemeinsame Kultur die Basis für das gemeinsame Handeln ist.³⁰⁷ Diese Beziehungssituation herzustellen ist zeitaufwendig, generiert aber ein „Wir-Gefühl“ und steigert somit die Motivation der Interaktionspartner, gemeinsam weiter zu arbeiten. Dabei wird der Erwerb von interkultureller Sensibilität und Kompetenz vorangetrieben, der mehr als den Austausch von Stereotypen darstellt.³⁰⁸ Hagenbüchle spricht dabei von der „Generierung einer gemeinsamen Welt“³⁰⁹. Klimoski/Mohammed gehen von der Herausbildung eines „team mental model“³¹⁰ aus, welches im Laufe der gemeinsamen multikulturellen Teamarbeit entsteht. Weitere Autoren erwähnen die Entwicklung einer übereinstimmenden Teamkultur³¹¹, welche durch ein gemeinsames Verständnis³¹² von Normen und Regeln geschaffen wird.

Um ein letztes Mal das Beispiel der Inderin in Deutschland aufzugreifen, ist der Entwurf eines neuen Kleidungsstücks, welches sowohl Elemente eines Saris als auch

³⁰² Knapp (1999), S. 19.

³⁰³ Kinast/ Schroll-Machl (2005), S. 436.

³⁰⁴ Vgl. Hampden-Turner/ Trompenaars (2000), S. 8f.

³⁰⁵ Vgl. Hampden-Turner/ Trompenaars (2000), S. 2.

³⁰⁶ Vgl. Mauritz (1996), S. 101.

³⁰⁷ Vgl. Bolten (2007a); Mauritz (1996); Casmir (1998).

³⁰⁸ Vgl. Kinast/ Schroll-Machl (2005), S. 434f.

³⁰⁹ Hagenbüchle (2002), S. 151f.

³¹⁰ Klimoski/ Mohammed (1994), S. 403.

³¹¹ Vgl. Oetzel (1995), S. 247ff.

³¹² Vgl. Bettenhausen (1991), S. 345ff.

westlicher Kleidung vereint, ein Sinnbild für Interkultur. Die Herausbildung einer Interkultur findet in sozialen, konsensuellen Interaktionen statt. Dabei ereignen sich auf individueller Ebene adaptive Prozesse. Ein Individuum versucht zum einen seine Identität zu wahren, indem es die Interaktionssituation nach seinen Vorstellungen gestaltet, zum anderen dem Druck der kulturellen Überschneidungssituation auszuweichen, indem es sein Verhalten anpasst. Die Interpretation der jeweiligen Verhaltensweisen bleibt dabei den Beteiligten vorbehalten, um eine Verhaltensannäherung zu ermöglichen.³¹³

2.2.4 Interkultur – Eine Begriffsbestimmung

Es lässt sich zusammenfassen, dass Interkulturalisation ein Prozess im „Dazwischen“ von Kulturen ist, der durch Interaktion und Reflexion eigen- und fremdkultureller Verhaltensweisen gegenseitige Anerkennung stiftet. Interkulturalisation, deren Ergebnis die Interkultur ist, bedeutet keinesfalls die Aufgabe der eigenen Kultur, sondern vielmehr die Kreation eines dritten, neuen, innovativen Orientierungssystems, das durch bewusste Förderung zu Synergien führen kann.

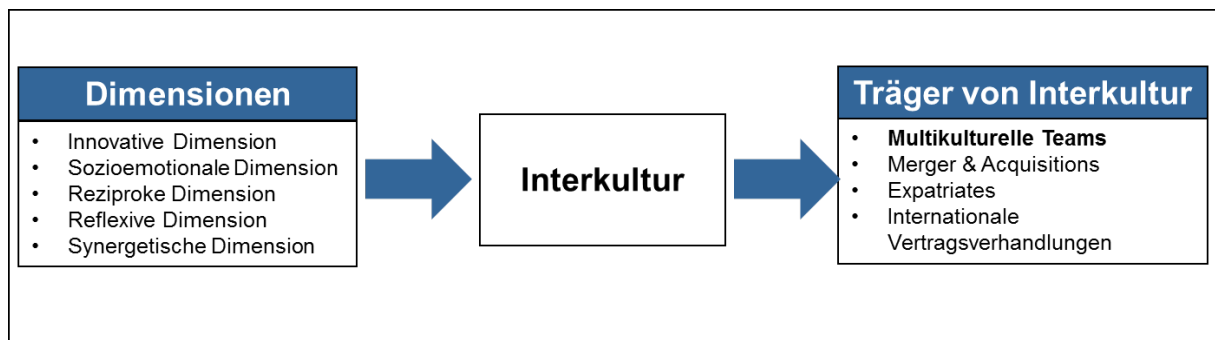


Abb. 4: Dimensionen und Träger des Konstrukts „Interkultur“.³¹⁴

Die im „Dazwischen“ existierende Interkultur ist also reziproker, sozioemotionaler, reflexiver, synergetischer und innovativer Natur. Dabei ist zu beachten, dass Interkultur auch zu Missverständnissen und Fehlinterpretationen führen kann. Erst wenn sich alle Betroffenen bewusst mit Differenzen auseinandersetzen und eigenes sowie fremdes Verhalten reflektieren, können Synergien gezielt gefördert werden und in erfolgreichem Handeln gipfeln.³¹⁵ In der Interkultur entwickeln die verschiedenen kulturellen Mitarbeiter neue Problemlösungen, bei denen kulturelle Unterschiede respektiert werden und die sich von Problemlösungen differenzieren, die in einem rein monokulturellen Umfeld getroffen worden wären. Hieraus resultiert die innovative Dimension von Interkultur. Allerdings geht die Interkulturbildung sogar noch einen

³¹³ Vgl. Demorgon/ Molz (1996), S. 43ff.; Forgas (1988), S. 186ff.

³¹⁴ Quelle: Eigene Darstellung.

³¹⁵ Vgl. Barry (2001), S. XX.

Schritt weiter. Die Mitglieder der verschiedenen Kulturen machen sich ihre eigene und die fremde Kultur bewusst, sie benennen die in den jeweiligen Kulturen enthaltenen Werte, Normen und Regeln und arbeiten Übereinstimmungen und Unterschiede heraus. Auf dieser Grundlage definieren die Beteiligten kultureller Überschneidungssituationen neue Verhaltensalternativen und ergänzen damit ihr Verhaltensrepertoire um ein gemeinsames drittes, synergetisches und innovatives Element, das die Basis für ihr gemeinsames Handeln darstellt. Darüber hinaus entsteht eine Identifikation mit der kulturellen Überschneidungssituation, die gegenseitige Nähe und Anerkennung stiftet.

Dies stellt Interkultur im engen Sinne dar. Geht man jedoch einen Schritt zurück, so lässt sich aus den einzelnen Beiträgen zu „Interkultur“ erkennen, dass auch Kompromiss- und Dominanz-Anpassungsbeziehungen Elemente einer Interkultur enthalten können. Es kann sich eine Interkultur im Sinne eines Kompromisses, also einer gegenseitigen Annäherung, entfalten, ebenso wie in einer Dominanz-Anpassungsbeziehung, wenn die Mitglieder der kulturellen Überschneidungssituation diese Alternative bewusst wählen, da sie in der speziellen Situation die geeignete Lösung darstellt. Wichtig ist nur, dass innerhalb der kulturellen Überschneidungssituation eine Handlungsoption gewählt wird, welche die Mitglieder gemeinsam ausgehandelt haben. Diese Interkulturauffassung im weiteren Sinne soll für die vorliegende Arbeit gelten.

Bezogen auf multikulturelle Teamarbeit bildet sich eine Interkultur heraus, wenn sich Werte, Kognitionen und das Verhalten der Teammitglieder über den Verlauf der Teamarbeit annähern und verändern. Das heißt, wenn die Teammitglieder im Dazwischen, also in der kulturellen Überschneidungssituation, neue Verhaltensalternativen in einem Entwicklungsprozess herausbilden, indem sie die Fähigkeit zur Selbstreflexivität der eigenen kulturellen Werte und Normen besitzen und auch nutzen und Synergien durch die Nutzung der Stärken der Teammitglieder und das Ausgleichen der Schwächen herausbilden können. Jedoch gilt auch hier der Begriff der Interkultur im weiteren Sinne. Es kann sich das Konstrukt ebenso herausbilden, wenn sich nur Teile der Elemente der Teamarbeit annähern. Es geht hier wiederum lediglich darum, dass sich innerhalb von Interaktionsprozessen Änderungen im Team in eine gemeinsame Richtung ergeben.

Einschränkend kann festgehalten werden, dass diese Konzeptualisierung von Interkultur nicht universell gültig sein muss. Individuen sind an ihre Sprache gebunden, die wiederum Teil einer Kultur ist und darüber das Denken und die Wahrnehmung determiniert. Auch die Bedeutung von Worten entwickelt sich kulturspezifisch, d.h. Begriffe sind stets kulturgebunden und bedürfen in einer anderen Situation oder in

einem anderen Kontext weiterer Erklärung und Erläuterung. Für die vorliegende Arbeit wird daher ein ethnozentrischer Bias unterstellt.³¹⁶

Folgende Abbildung verdeutlicht das Interkulturverständnis. Dabei ist die kulturelle Basis, auf der die Angehörigen verschiedener Kulturen interagieren, jeweils grau eingefärbt.

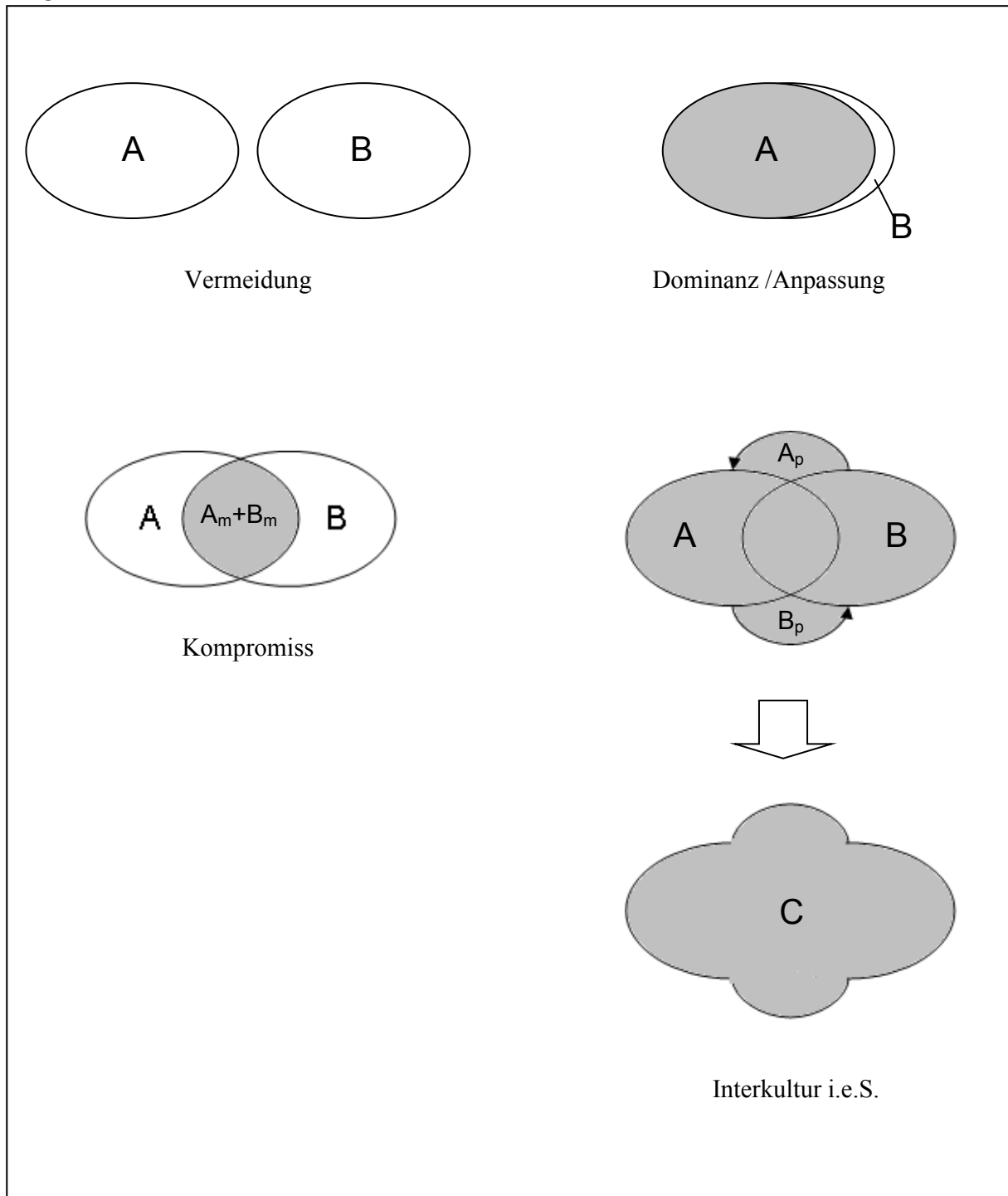


Abb. 5: Schnittstellenmodell zur Veranschaulichung kultureller Überschneidungssituationen.³¹⁷

³¹⁶ Vgl. Gröschke (2009), S. 76.

Im ersten Schritt wird Interkultur i.e.S. von den interkulturellen Handlungsoptionen „Vermeidung“, „Dominanz/Anpassung“ und „Kompromiss“ abgegrenzt. Während im Falle der „Vermeidung“ keine gemeinsame Basis aufgebaut wird, dienen im Falle der Dominanz die Werte und Normen einer Kultur als Handlungsgrundlage (in der Abbildung dominiert Kultur A Kultur B, sodass $A > B$ gilt). Im Kompromiss wird ein sogenannter „kleinster gemeinsamer Nenner“ gefunden. Beide Parteien geben einen Teil ihrer kulturellen Identität ab. Es gilt also wie eingangs beschrieben $A+B=A_m+B_m(A \cap B)$.

Betrachtet man nun das Schnittstellenmodell für das Konstrukt „Interkultur“, so ist in zwei Schritten vorzugehen. Im ersten Schritt sieht man die Herausbildung der Interkultur. Zunächst werden die jeweiligen Kulturen aus der anderen Perspektive heraus erkundet, sodass $A+B=A_p+B_p$ gilt, wobei p für „Plus“ steht. Im Gegensatz zum Kompromiss ergänzen sich hier die Mitglieder unterschiedlicher Kulturen, sodass kein Mitglied seine kulturellen Standards aufgeben muss. Dieses Modell kann als Vorstufe und Hinführung zu Interkultur gesehen werden, unter der Pinto $A + B = C$ versteht. C vereint nun alle Komponenten der Vorstufe in einer neuen, innovativen Qualität, die eine andere Form hat, als jede der Ausgangskulturen. Die Synergetische Dimension lässt sich hervorragend an dem „Plus“ zeigen, welches über die Summe der beiden betrachteten Kulturen hinausgeht. Schließlich werden die reziproke, die sozioemotionale und die reflexive Dimension anhand der Pfeile zwischen A und B verdeutlicht. Nicht nur drücken diese eine Interaktionsbeziehung aus, sie stehen auch für den Lernprozess und die daraus folgende Anerkennung von Differenz und das Verstehen der eigenen und fremden Kultur.

Proposition 3:

Interkultur i.e.S. ist das Resultat eines Prozesses im „Dazwischen“ von Kulturen, der durch Interaktion und Reflexion eigen- und fremdkultureller Verhaltensweisen gegenseitige Anerkennung und eine gemeinsame Teamidentität stiftet und durch Kreation eines dritten, neuen innovativen Orientierungssystems zu Synergien führen kann. Einer Interkultur i.e.S. ist eine innovative, synergetische, reziproke, reflexive und sozioemotionale Dimension inhärent.

2.3 Gesamtbeurteilung bisheriger Forschung zu kulturellen Überschneidungssituationen und Ableitung des Forschungsbedarfes

Aufbauend auf den einleitenden Gedanken zu den Ursprüngen kultureller Überschneidungssituationen zwischen Griechen und Persern, wurde durch die vorangegangenen Ausführungen deutlich, dass die Wichtigkeit und Aktualität dieses Themas über Jahrtausende hinweg nicht an Bedeutung verloren hat. Das antike Griechenland kann als Vorläufer der ersten Mischkulturen gesehen werden, welches zur

³¹⁷ Quelle: Eigene Darstellung.

damaligen Zeit Elemente Griechenlands und Kleinasiens vereinte. Bereits die Bewohner des antiken Griechenlands mussten lernen, Fremdkulturelles anzunehmen und zu integrieren. Kulturen sind also in ihrer Dynamik auf Austausch anstatt Abgrenzung angelegt.³¹⁸ So wenig sich eine vollkommene Isolation von anderen Kulturen im antiken Griechenland hat aufrechterhalten lassen, so wenig ist dies in der heutigen vernetzten Welt möglich.³¹⁹

Obwohl bereits zahlreiche Ansätze zum Konstrukt der Interkultur existieren, macht die vorliegende State of the Art-Analyse weiteren Forschungsbedarf deutlich: Es wurde noch nicht untersucht, ob eine Interkultur tatsächlich entsteht. Bisherige Ausführungen zu dem Konstrukt „Interkultur“ sind rein spekulativ bzw. konzeptionell ausgerichtet. In diesem Zusammenhang ist zudem zu erforschen, welche Faktoren die Entstehung einer Interkultur beeinflussen, welche Mechanismen die Annäherung verschieden kulturell geprägter Teammitglieder steuerbar machen und inwiefern ein Unternehmen, beziehungsweise die Teammitglieder, auf diese Faktoren einwirken können. Für Maznevski/Peterson ist das Verständnis von kulturell unterschiedlichen Wahrnehmungen bezüglich eines Ereignisses und dessen unterschiedliche Bedeutungszuweisung für das Nachvollziehen multikultureller Teamprozesse eine unabdingbare Voraussetzung. Doch geben sie zu ihren theoretischen Ausführungen zu bedenken, dass der momentane Wissensstand zur Forschung über nationale Kulturen höchst spekulativ ist. Ein wichtiges Fazit erscheint den Autoren, dass die Interaktionen in multikulturellen Teams nicht durch eine spezifische Form determiniert werden, sondern je nach kulturellen Einflüssen unterschiedliche Formen der Zusammenarbeit annehmen können.³²⁰

Sowohl empirisch als auch theoretisch erfordert die Komplexität der Diversität in Organisationen und spezifisch der Multikulturalität in Teams weitere Forschungsarbeiten. Bei einer ersten Sichtung der Literatur wurde festgestellt, dass der Bereich menschlichen Handelns und Empfindens und dessen Wirkungsweise in interkulturellem Kontext größtenteils unbekannt ist. Daher wird im folgenden Kapitel der Untersuchungsgegenstand „multikulturelles Team“ näher analysiert.

³¹⁸ Vgl. Hagenbüchle (2002), S. 111.

³¹⁹ Vgl. Wierlacher/ Hudson-Wiedenmann (2003), S. 221.

³²⁰ Vgl. Maznevski/ Peterson (1997), S. 63ff.

3 Multikulturelle Teams als wissenschaftliche Untersuchungsobjekte

Im vorangegangenen Kapitel wurde auf die unterschiedlichen Konzeptualisierungen von Kultur eingegangen; aufgrund formallogischer Schlussfolgerungen richtet sich das nun folgende Kapitel auf die Begriffe „Team“ und „kulturelle Diversität in Teams“, um eine umfassende Erläuterung und Diskussion des wissenschaftlichen Untersuchungsobjektes „multikulturelles Team“ liefern zu können.

3.1 Teams und Teamforschung

Zunächst soll das „multikulturelle Team“ als wissenschaftlicher Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Arbeit näher erläutert werden. Nach einer allgemeinen Begriffsbestimmung werden die verschiedenen Formen von Teamarbeit in Unternehmen vorgestellt und kategorisiert. Anschließend wird auf verschiedene Effektivitätsmodelle von Teamarbeit eingegangen, die die Basis der theoretischen Konzeption der Arbeit bilden werden. Eine Zusammenfassung wichtiger Prozesse, die in Teams stattfinden können, schließt das Kapitel ab.

3.1.1 Team – Eine Begriffsbestimmung

Um sich dem Begriff „Team“ wissenschaftlich anzunähern, ist es wichtig, diesen von anderen Arten einer Personenmehrheit abzugrenzen. Eine Personenmehrheit ist, im Unterschied zu einem einzelnen Individuum, gekennzeichnet durch eine unspezifische Menge von Individuen. Personenmehrheiten können Kategorien (Personenmehrheit mit einem gemeinsamen Merkmal, z.B. Konfession), Kollektive (Personenmehrheit mit gemeinsamen Gewohnheiten), Organisationen (Personenmehrheit zur Erreichung gemeinsamer Ziele), Aggregate (Personenmehrheit, die sich in räumlicher Nähe befindet, ohne aber durch spezifische Kommunikation oder Koordination miteinander verknüpft zu sein), Gruppen oder Teams sein.³²¹ Die Bedeutung von Kollektiven wurde im vorhergehenden Kapitel bereits erläutert. Da es in der vorliegenden Arbeit um Interkulturalisationsprozesse in multikulturellen Teams geht, liegt der Fokus auf einer Abgrenzung zwischen den in der wissenschaftlichen Literatur gebräuchlichen Begrifflichkeiten „Gruppe“ und „Team“.

Der Ausdruck "Team" ist zu einer häufig verwendeten Floskel geworden. Er wird dabei oft weitreichend und ungenau gebraucht und hat deshalb zum Teil bereits Phrasencharakter angenommen, indem er einen spezifischen Gefühlsinhalt und eine bestimmte Bedeutung impliziert.³²² Es gibt keine einheitlich verwendete Übersetzung im Deutschen für den Begriff Team, so dass dieser direkt in unsere Sprache übernommen wurde.³²³ Dass gerade in Bezug auf die Abgrenzung zwischen „Grup-

³²¹ Vgl. Mahadevan/ Weißert/ Müller (2011), S. 59.

³²² Vgl. Forster (1978), S. 12ff.

³²³ Vgl. Cohen/ Bailey (1997), S. 239f.

pe“ und „Team“ etliche Unklarheiten herrschen, zeigen die folgenden wissenschaftlichen Konzeptualisierungen dieser Begriffe.

Bei der Analyse der vorherrschenden Literatur zum Teambegriff fällt auf, dass eine begriffliche Abgrenzung gegenüber dem Terminus „Gruppe“ nicht konsistent formuliert ist.³²⁴ Unterschiedliche Annäherungen an den Begriff zeigen deutlich den Umfang von sehr weiten und sehr engen Umschreibungen von „Team“. In sehr weit gefassten Definitionen werden Team und Gruppe synonym verwendet.³²⁵ Autoren wie zum Beispiel Salas et al. lehnen eine apodiktische Unterscheidung zwischen Team und Gruppe ab³²⁶ und stellen ein Kontinuum von Team und Gruppe in den Vordergrund ihrer Argumentation:

„At one extreme of the continuum fall highly structured, independent teams, and at the other extreme fall teams whose members interact minimally and perform individual tasks in a group context.“³²⁷

Andere Autoren sehen in Teams eine besondere Ausprägung von Gruppen, die sich insbesondere durch ihre Arbeitsweise (u.a. Intensität der Interaktion, Teamidentität) von Gruppen unterscheiden. Hier wird einerseits die Auffassung vertreten, dass ein Team keinesfalls mit der Gruppe gleichgesetzt werden kann, sondern dass ein Team eine spezielle Gruppe sei.³²⁸ Nach Guzzo ist jedes Team eine Gruppe, aber nicht jede Gruppe ein Team. Er weist darauf hin, dass die Unterschiede zwischen den beiden Arbeitsformen graduell sind.³²⁹

Die genannten Ausführungen zur Differenzierung zwischen „Gruppe“ und „Team“ sind dahingehend unzufrieden stellend, da aus den einzelnen Argumentationen nicht deutlich wird, anhand welcher konkreter Kriterien eine Abgrenzung vorgenommen werden kann. Autoren, die „Gruppe“ und „Team“ voneinander unterscheiden vertreten die Annahme, dass Teams *mehr* sind, als Gruppen. Sie stützen sich auf konkrete, konstitutive Differenzierungskriterien wie

- Anzahl der Personen,
- gemeinsame Identität,
- Aufgabenorganisation,
- Interaktion,
- Interdependenzbeziehungen

³²⁴ Vgl. Antoni (2004), S. 381.

³²⁵ Vgl. Katzenbach/ Smith (1998), S. 113; Guzzo (1996), S. 7; Prechtel (1999), S. 31; Rosenstiel (2003), S. 274f.

³²⁶ Vgl. Salas et al. (1992), S. 4.

³²⁷ Salas et al. (1992), S. 4.

³²⁸ Vgl. Guzzo (1996), S. 8; Kauffeld (2001), S. 14.

³²⁹ Vgl. Guzzo (1996), S. 9. Eine ähnliche Argumentation findet sich auch bei Kauffeld (2001).

- und Normen,

die ein Team von einer Gruppe abgrenzen.³³⁰ Im Folgenden werden nach den genannten Abgrenzungskriterien „Gruppe“ und „Team“ voneinander differenziert.

Was den Personenkreis eines Teams betrifft, wird in der wissenschaftlichen Literatur mehrheitlich von der Mindestanzahl von drei Mitgliedern ausgegangen. Dyaden (Teams von zwei Personen) werden in dieser Definition nicht erfasst und als Team betrachtet. Wesentliche Teamprozesse, wie das Bilden von Koalitionen sowie komplexere Status- und Kommunikationsstrukturen sind in Dyaden nicht möglich.³³¹ Die Festlegung einer Obergrenze der Teamgröße stellt sich dagegen schwieriger dar. Die weitläufige Meinung geht davon aus, dass die Größe in beträchtlichem Ausmaß von dem allgemeinen Zweck des Teams, ihren charakteristischen Aufgaben und weiteren kontextabhängigen Einflüssen wie der verwendeten Informations- und Kommunikationstechnologie abhängt.³³² Dennoch geht mit der Voraussetzung der unmittelbaren Zusammenarbeit zumindest indirekt eine Beschränkung der Teamgröße einher. Sehr große Teams stehen einem komplexen logistischen Problem entgegen, Ort und Zeitpunkt für regelmäßige Teamtreffen zu finden. Zudem ist es schwierig, sich bezüglich Zielerreichung, Funktionen und Arbeitsweisen festzulegen, um die Problemstellung gemeinsam zu lösen.³³³ Mit zunehmender Größe eines Teams sinken auch die Arbeitszufriedenheit, die interpersonelle Zufriedenheit und die Teamkohäsion.³³⁴ Schlussfolgernd lässt sich festhalten, dass zum einen mit der Größe des Teams die Wahrscheinlichkeit steigt, dass sich Subgruppen bilden und das Team somit auseinander fallen kann und zum anderen die Wahrscheinlichkeit sinkt, dass eine unmittelbare effektive und effiziente Kooperation erfolgt. Formal lässt sich dennoch keine Obergrenze bestimmen.³³⁵ Hackman führt als kritische Größe 20-25 Individuen an.³³⁶ Die Forschungsergebnisse der Organisationspsychologie sagen jedoch aus, dass eine Teamgröße von fünf Individuen als optimal angesehen wird, da eine Erhöhung der Mitgliederzahl meist keine äquivalente Leistungssteigerung zur Folge hat. Die Wechselbeziehung aus Koordination der Zusammenarbeit und dem Einbringen von unterschiedlichem Wissen, Fähigkeiten und Perspektiven ist bei fünf Teammitgliedern am besten ausgestaltet.³³⁷ Viele Autoren stimmen überein, dass ein Team

³³⁰ Vgl. Katzenbach/ Smith (1998), S. 113; Guzzo (1996), S. 8; Greenberg/ Baron (1995), S. 318; Forster (1978), S. 17; Hackman (1987), S. 322; Gemünden/ Högl (2001), S. 8; Staehle/ Conrad (1994), S. 248ff. Ähnliche Abhandlungen finden sich auch bei Mankin/ Cohen/ Bikson (1996), S. 24 und Rohn (2006), S. 13.

³³¹ Vgl. Guzzo/ Shea (1994), S. 272f.; Staehle/ Conrad (1994), S. 248f.; Gemünden/ Högl (2001), S. 8.

³³² Vgl. Cohen/ Bailey (1997), S. 273.

³³³ Vgl. Rosenstiel (1995), S. 329; Högl (1998), S. 10.

³³⁴ Vgl. Katzenbach/ Smith (1996), S. 45f.; Rosenstiel (1995), S. 329; Högl (1998), S. 10.

³³⁵ Vgl. Rosenstiel (1995), S. 329; Katzenbach/ Smith (1998), S. 45f.; Högl (1998), S. 10f.

³³⁶ Vgl. Hackman (1987), S. 322.

³³⁷ Vgl. Rosenstiel (1995), S. 330.

aus einer begrenzten Anzahl von Mitgliedern besteht³³⁸, während in der Definition einer Gruppe keine Maximalbegrenzung für die Mitgliederzahl vorgesehen ist.³³⁹

Die Abgrenzung eines spezifischen Teams zu anderen Teams verweist darauf, dass Grenzen bestehen, die den Teammitgliedern helfen, sich selbst als Team zu sehen und ebenfalls das Team für andere als zusammengehörende Einheit erkennbar werden zu lassen.³⁴⁰ Eine gemeinsame Aufgabe, die innerhalb einer Organisation eine bestimmte Zielerreichung beabsichtigt, kann als eine Voraussetzung gesehen werden, die neben der organisationalen Zuordnung von Individuen in ein Team zu einer sozialen Einheit und gemeinsamen Identität führt.³⁴¹ Beispielsweise erfüllen soziale Gruppen wie Familien oder Freundschaftskreise weder das Merkmal der gemeinsamen Aufgabenerfüllung, noch sind sie in einen organisationalen Kontext eingegliedert.³⁴² Für Gruppen ist ein gemeinsames Ziel kein notwendiges Merkmal.³⁴³ Teams fokussieren zielorientiert die Bearbeitung einer Aufgabe. Somit steht die Leistungsorientierung im Gegensatz zu einer Gruppe im Mittelpunkt des Interesses.³⁴⁴

Eine gemeinsame Identität wird oft als Entstehung eines Zusammengehörigkeitsgefühls, der sogenannten Kohäsion, bezeichnet. Eine gemeinsame sozioemotionale und aufgabenbezogene Identität eines Teams wird häufig als wichtiger Bestandteil angesehen, um im Zusammenhang interagierender Personen überhaupt von Teamarbeit sprechen zu können.³⁴⁵

Auch in der Aufgabenorganisation lassen sich Unterschiede zwischen einer Gruppe und einem Team feststellen. Gruppen und Teams sind soziale Systeme. Teams sind jedoch meist Bestandteil einer größeren organisationalen Einheit.³⁴⁶ Bei diesem organisationalen Kontext kann es sich sowohl um Unternehmen, als auch um Non-Profit-Organisationen handeln.³⁴⁷ Dieses Merkmal impliziert, dass Teams in das ihnen übergeordnete Zielsystem einer Organisation eingebettet sind. Die spezifische Teamleistung dient vor allem der Gesamtzielsetzung der Organisation; die Mitglieder verfolgen nicht nur gemeinsame Teamziele, sondern tragen insgesamt mit ihren Leistungen zur Erreichung der gesamtunternehmensbezogenen Ziele bei. Teams stehen also in einer reziproken Beziehung mit anderen Personen oder Gruppen ihres unternehmerischen Gesamtkontextes.³⁴⁸ Daneben wird die Zusammenarbeit in der

³³⁸ Vgl. Forsyth (2009), S. 2.

³³⁹ Vgl. Verbeck (2001), S. 36.

³⁴⁰ Vgl. Alderfer (1987), S. 202.

³⁴¹ Vgl. Högl (1998), S. 11.

³⁴² Vgl. Hackman (1987), S. 322; McGrath (1991), S. 151.

³⁴³ Vgl. Högl (1998), S. 10; Katzenbach/ Smith (1996), S. 70; Antoni (1996), S. 25.

³⁴⁴ Vgl. Tjitra (2001), S. 54.

³⁴⁵ Vgl. Rosenstiel (1995), S. 330ff.; Antoni (2004), S. 380.

³⁴⁶ Vgl. McGrath (1984), S. 6 f.

³⁴⁷ Vgl. Hackman (1987), S. 322; McGrath (1991), S. 151.

³⁴⁸ Vgl. Gresov (1989), S. 452.

Regel vom organisationalen Kontext beeinflusst. Bei einer Gruppe von Freizeitanglern fehlt die organisationale Einbettung in einen unternehmerischen Gesamtkontext, so dass diese unabhängig agieren und Ziele setzen kann.³⁴⁹

Die Aspekte der unmittelbaren Interaktion und der Interdependenz der Teammitglieder als Ziel stellen weitere Merkmale dar, anhand derer sich Teams von Gruppen abgrenzen.³⁵⁰ Die Notwendigkeit zur unmittelbaren Kommunikation und Interaktion gilt dabei als essentiell, da bei unmittelbarer kommunikativer Interaktion Informationen effektiver und effizienter übermittelt werden können.³⁵¹ Das zentrale Merkmal eines Teams liegt dabei in der direkten Interaktion seiner Mitglieder.³⁵² Eine kontinuierliche Interaktion und Kommunikation wird in vielen wissenschaftlichen Untersuchungen zu Teams als notwendig angesehen.³⁵³ Ein Team als soziale Einheit bearbeitet eine gemeinsame Aufgabe, indem Individuen kooperativ interagieren. Teamarbeit bezieht sich, unabhängig von der Güte der inhaltlichen Aufgabenlösung, auf die Qualität der Interaktion in einem Team. Sie ist dabei als Modus zu verstehen, mit dem versucht wird, dem durch die Art der Aufgabe begründeten Kooperationsbedarf zu begegnen.³⁵⁴

Demnach sind die Mitglieder eines Teams für die Aufgabebearbeitung und Zielerreichung aufeinander angewiesen, indem aufgabenbedingte wechselseitige Abhängigkeiten zwischen den Teammitgliedern bestehen.³⁵⁵ Interdependenz zwischen Teammitgliedern bedeutet also, dass zur Bearbeitung einer gemeinsamen Aufgabe die Teammitglieder kooperativ miteinander interagieren und darüber hinaus in der Aufgabenerledigung aufeinander angewiesen sind. Das Merkmal der wechselseitigen, aufgabenbezogenen Abhängigkeit von Teammitgliedern unterscheidet dabei die interagierende Zusammenarbeit in Form von Teams von der koagierenden Zusammenarbeit innerhalb einer Gruppe, bei der ebenfalls mehrere Personen nebeneinander an einem übergeordneten Ziel arbeiten, ohne dass hierfür eine koordinierte Kommunikation erforderlich wäre.³⁵⁶ Zum Beispiel ist eine Produktionsabteilung mit 20 Mitarbeitern, welche alle Hemden anfertigen, deshalb kein Team im Sinne der obigen Definition, da diese Mitarbeiter ihren Individualaufgaben nachgehen, und dazu meist nicht in der oben beschriebenen Intensität mit ihren Kollegen interagieren müssen.³⁵⁷ Guzzo betont ebenfalls, dass Gruppen lose soziale Aggregate darstellen, die nicht durch Interdependenzbeziehungen charakterisiert sind.³⁵⁸

³⁴⁹ Vgl. Högl (1998), S. 11.

³⁵⁰ Vgl. Rosenstiel (1995), S. 330.

³⁵¹ Vgl. McGrath (1991), S. 151; Gemünden/ Högl (2001), S. 8.

³⁵² McGrath (1984), S. 12.

³⁵³ Vgl. bspw. McGrath (1984), S. 7f.; Forsyth (2009), S. 2; Antoni (1996), S. 25; Rohn (2006), S. 17.

³⁵⁴ Vgl. Rosenstiel (1995), S. 330; Mankin/ Cohen/ Bikson (1996), S. 24.

³⁵⁵ Vgl. McGrath (1991), S. 151; Gemünden/ Högl (2001), S. 8.

³⁵⁶ Vgl. Hackman (1987), S. 322; Guzzo/ Shea (1994); Mankin/ Cohen/ Bikson (1996), S. 24.

³⁵⁷ Vgl. Hackman (1987), S. 322; Rosenstiel (1995), S. 327ff.; Mankin/ Cohen/ Bikson (1996), S. 24.

³⁵⁸ Vgl. Guzzo (1996), S. 4.

Ein letztes Merkmal, welches Teams von Gruppen unterscheiden kann, ist die Existenz von Normen. Dabei trennt dieses Merkmal „Team“ und „Gruppe“ nicht eindeutig. Sherif definiert Normen als „customs, traditions, rules, values, fashions, and any other criteria of conduct which are standardised as a consequence of contact with individuals“³⁵⁹. Individuen bilden in der Begegnung Spielregeln für die weitere Zusammenarbeit heraus.³⁶⁰ Besonders Teams tendieren dazu, das Verhalten zwischen den interagierenden Individuen durch Normen zu regeln, um ein vorgegebenes organisationales Ziel zu erreichen. Normen werden durch explizite oder implizite Verhaltensweisen der interagierenden Individuen, durch kritische Ereignisse in der Vergangenheit der Teamarbeit oder dadurch, dass die Teammitglieder Erfahrungen aus vorherigen Teamarbeiten auf die aktuelle Teamarbeit übertragen und die Normen daran anpassen, herausgebildet.³⁶¹ Normen im Team legen also sozial akzeptables Verhalten fest; die Einhaltung der Normen wird von den Teammitgliedern erwartet. Dabei können selbstverständlich Normen von Team zu Team variieren. Welchen Einfluss Normen auf Teamarbeit haben können wird spätestens dann deutlich, wenn die Teammitglieder gegen diese verstoßen: Im Extremfall wird das Teammitglied von den anderen Mitgliedern dazu angehalten, das Team zu verlassen.³⁶² Auch soziale Gruppen können Normen etablieren. Hier geht es allerdings weniger um das strukturierte Erreichen eines Ziels, als vielmehr darum, das Verhalten der einzelnen Teammitglieder vorhersagen zu können. Als Beispiel kann hier das Ruhegebot in der Universitätsbibliothek genannt werden.

In der Literatur werden häufig die Begriffe „Team“ und „Arbeitsgruppe“ synonym verwendet. In der Organisationslehre, aber vor allem auch in der unternehmerischen Praxis, hat sich der Teambegriff stark gegenüber dem Begriff der Arbeitsgruppe durchgesetzt.³⁶³ Die theoretisch-konzeptionelle Literatur greift dagegen vielmehr auf dem Begriff der Arbeitsgruppe zurück.³⁶⁴ Um ein für die vorliegende Arbeit einheitliches Begriffsverständnis zu schaffen, wird in der weiteren Ausführung auf den Begriff „Team“ und „Arbeitsgruppe“ synonym zurückgegriffen, wobei der Begriff des Teams im Vordergrund steht. In Anlehnung an die obigen Ausführungen soll unter Team Folgendes verstanden werden:

Ein Team ist eine problemlösungsbezogene Personenmehrheit von drei bis fünf Individuen. Das Erreichen spezifischer Ziele einer Organisation wird im Team durch Aufgabenkoordination gewährleistet. Das Team verbindet eine reziproke Interaktion

³⁵⁹ Sherif (1936), S. 3.

³⁶⁰ Vgl. McMahan/ Kacmar (1991), S. 24ff.

³⁶¹ Vgl. Feldman (1984), S. 47.

³⁶² Vgl. Klimoski/ Mohammed (1994), S. 403ff.

³⁶³ Vgl. Katzenbach (1998); Katzenbach/ Smith (1996).

³⁶⁴ Vgl. Earley/ Gibson (2002); Podsiaclowski (2002).

und Kommunikation, die zur Ausprägung von Teamnormen und einer gemeinsamen Identität führen können.

Da die Arbeit multikulturelle Teams als Untersuchungsgegenstand beansprucht, ist es notwendig sich in diesem Zusammenhang mit den Besonderheiten und Charakteristiken dieser Teams zu befassen. In der vorliegenden Untersuchung werden unter multikulturellen Teams solche verstanden, die die definierten Merkmale von Teams erfüllen und deren Mitglieder verschiedenen Nationalkulturen angehören. Multikulturelle Teams können dabei unterschiedlich zusammengesetzt sein. Es kann beispielsweise nur ein geringer Anteil der Teammitglieder eine abweichende kulturelle Herkunft aufweisen. Stammt nur ein Teammitglied aus einer fremden Kultur wird von Token-Teams gesprochen.³⁶⁵ In so genannten bikulturellen Teams sind zwei Kulturen mit einer annähernd gleichen Anzahl von Mitgliedern vertreten.³⁶⁶ Teams, die aus Vertretern dreier oder mehrerer Kulturen bestehen und jedes oder fast jedes Mitglied eine unterschiedliche kulturelle Herkunft aufweist, werden als multikulturell bezeichnet.³⁶⁷ In der vorliegenden Arbeit werden im Sinne der genannten Untersuchung unter multikulturellen Teams solche verstanden, in denen die Mitglieder mindestens drei verschiedene Kulturen repräsentieren.

Der Zusatz der Multikulturalität in Teams bedeutet eine Spezifität, da zum einen charakteristische Teaminteraktionen durch kulturelle Diversität intensiviert werden können und zum anderen zusätzliche Dynamiken eine möglicherweise teamprozess- und damit effektivitätsbeeinflussende Rolle spielen.³⁶⁸ Nach Hofstede führen die verschiedenen kulturellen Werte und damit der unterschiedliche Sozialisationshintergrund dazu, bestimmte Arbeitsweisen und Arbeitsstile vor anderen zu bevorzugen.³⁶⁹ Werte, die auf den verschiedenen kulturellen Hintergründen von Teammitgliedern beruhen, beeinflussen nicht nur die Wahrnehmung, Analyse und Interpretation von Informationen, sondern sie formen auch das individuelle Verhalten jedes Teammitgliedes in Reaktion auf Arbeits- und Aufgabenmerkmale.³⁷⁰

Trotz der scheinbar einschränkenden Definition von Teams ist diese immer noch recht umfassend. Beispiele von unterschiedlichen Teamarten sind Teams von leitenden Angestellten, die über einen neuen Großauftrag entscheiden müssen, Innovationsteams, aber auch Planungskomitees oder Top-Management-Teams.³⁷¹ Aus die-

³⁶⁵ Wichtige Erkenntnisse zu Token-Teams finden sich bei Kanter. Er entwickelte eine Token-Theorie, die sich mit Situationen und unterschiedlichem Verhalten von Token-Mitgliedern und den Mitgliedern der Mehrheitsgruppe befasst (vgl. Kanter (1977)).

³⁶⁶ In diesem Zusammenhang wird häufig auch von „split type teams“, „moderately homogenous teams“ oder „factional groups“ gesprochen (vgl. Earley/ Mosakowski (2000)).

³⁶⁷ Vgl. Adler (2002), S. 16; Maznevski/ Davison/ Barmeyer (2005), S. 91ff.; Earley/ Gibson (2002), S. 6.

³⁶⁸ Vgl. Thomas (1999), S. 243f.

³⁶⁹ Vgl. Hofstede (2001a), S. 9ff.

³⁷⁰ Vgl. Earley/ Mosakowski (2000), S. 26; Thomas (1999), S. 243f.

³⁷¹ Vgl. Hackman (1987), S. 322.

sem Grund widmet sich das folgende Kapitel der Unterscheidung unterschiedlicher Formen von Teamarbeit.

3.1.2 Formen von Teamarbeit

Folgende Ausführungen sollen für unterschiedliche Arten von Teamarbeit sensibilisieren, um schlussfolgernd abzuleiten, auf welche Form der Teamarbeit sich die anschließende Untersuchung stützt. Gerade zu der Thematik von Teams in Unternehmen gibt es eine Vielzahl von Forschungsansätzen, die versuchen, generalisierbare Modelle über unterschiedliche Formen von Teams in verschiedensten Branchen und Funktionen hinweg zu entwickeln.³⁷² West bezeichnet dieses Vorhaben aufgrund seiner Komplexität als „naively optimistic“³⁷³. Zum Teil gehen diese Modellversuche mit erheblichen konzeptionellen und begrifflichen Unklarheiten einher. Mankin et al. erkennen den Bedarf nach Differenzierung verschiedener Teams und bieten eine Unterteilung in fünf Bereiche an:³⁷⁴

1. Work Teams
2. Project and Development Teams
3. Parallel Teams
4. Management Teams
5. ad hoc Networks.

Dabei beschreiben die genannten Bereiche ein Spektrum von formalen, kontinuierlich arbeitenden Teams mit wechselnden Mitgliedschaften (Work Team) bis hin zu relativ losen und informellen Mitgliedschaften (ad hoc Networks), bei denen Mitgliedschaft und Zeitdauer fließender werden. Da Work Teams und ad hoc Networks aufgrund der losen Mitgliedschaft keine Kontinuität der Teammitglieder aufweisen, können Interkulturalisationsprozesse in diesen Teams nur schwer untersucht werden. Project and Development Teams wirken bei Projektarbeit mit und lösen sich meist über diese hinaus für neue Aufgaben wieder auf. Parallel Teams arbeiten funktionsübergreifend zusammen und formen sich gelegentlich zu Koordinationsaufgaben. Management Teams sind mit der allumfassenden Koordination und Organisation der gesamten Unternehmung betraut.³⁷⁵ Aufgrund des zeitlich begrenzten Rahmens der Teamarbeit und der Kontinuität des Personenkreises eignen sich Projektteams besonders, um etwaige Interkulturalisationsprozesse zu untersuchen.

Aufbauend auf den Ansätzen von Mankin et al. ordnen Gemünden/Högl organisationale Teams nach den Inhalten ihrer Aufgaben (operativ/dispositiv) in drei Bereiche ein. Den Zusammenhang verdeutlicht die folgende Abbildung. Der Bereich der Ar-

³⁷² Vgl. Bungard/ Antoni (1995), S. 383; Högl (1998), S. 12; Podsiadlowski (2002), S. 71.

³⁷³ West (1996), S. 556.

³⁷⁴ Vgl. Mankin/ Cohen/ Bikson (1996), S. 24ff.

³⁷⁵ Vgl. ebd.

beitsteams bezieht sich unabhängig vom Autonomiegrad auf Teams mit überwiegend operativer Tätigkeit. In diese Kategorie sind sogenannte self-managing oder self-designing workteams explizit mit einbezogen. Unter der Bezeichnung der Entscheidungsteams finden sich Teams, deren Aufgaben vornehmlich dispositiver Natur sind. Der Bereich Projekt- und Entwicklungsteams umschließt Teams, die mit Planungs- und Entwicklungsaufgaben betraut sind. Darunter fallen auch Problemlösungsteams. Diese Aufgaben beinhalten sowohl operative als auch dispositive Elemente.³⁷⁶

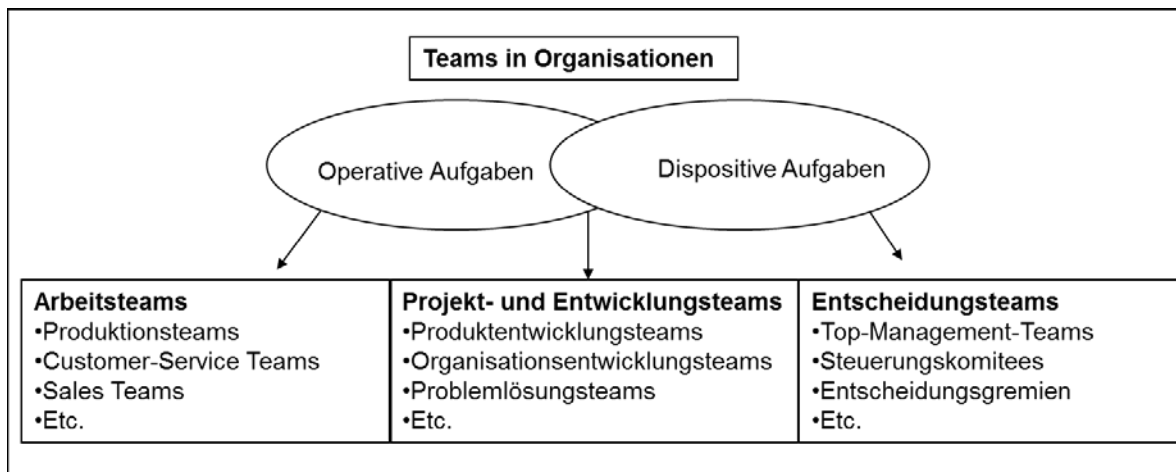


Abb. 6: Klassifikation von Teams.³⁷⁷

Projekt- und Entwicklungsteams sind nur insoweit operativ tätig, als sie neben der Planung auch die Entwicklung neuer Konzepte übernehmen. Diese Planungs- und Entwicklungsaufgaben werden in Form von zeitgebundenen Projekten durchgeführt.³⁷⁸ Aufgrund dieser Merkmale ist diese Art von Team besonders geeignet, um als Untersuchungsgegenstand für den Nachweis einer Interkultur zu dienen.

Weitere Einteilungen finden sich bei einer Reihe verschiedener Autoren, wobei diese Kategorisierungen häufig Überschneidungen aufweisen.³⁷⁹ Diese bereits angesprochenen unterschiedlichen Kategorisierungen betreffen unter anderem die Art und den Inhalt der zu erledigenden Aufgabe. Des Weiteren kann nach der zeitlichen Dauer der Teamzusammenarbeit unterschieden werden (zeitlich befristet oder unbefristet) und danach, ob die Teams parallel zur regulären Arbeitsorganisation geführt werden und die Teammitglieder nur von Zeit zu Zeit zusammenarbeiten (z.B. Qualitätszirkel) oder ob sie integrierter Bestandteil der regulären Arbeitsorganisation sind

³⁷⁶ Vgl. Hackman (1987), S. 333f.; Gemünden/ Högl (2001), S. 10f.

³⁷⁷ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Gemünden/ Högl (2001), S. 11.

³⁷⁸ Vgl. Gemünden/ Högl (2001), S. 11.

³⁷⁹ Vgl. Katzenbach/ Smith (1998), S. 45ff.; Cohen/ Bailey (1997), S. 241; Rohn (2006), S. 19f.; Schlick (2001), S. 69ff.

und eine kontinuierliche Mitarbeit voraussetzen.³⁸⁰ Ein letzter Differenzierungspunkt betrifft die bereits angesprochene Veränderung in den Informations- und Kommunikationstechnologien und daher das Kriterium der räumlichen Nähe bzw. Ferne in der Zusammenarbeit.³⁸¹ Immer häufiger sind in Unternehmen Arbeitsgruppen zu finden, deren Mitglieder sich nur selten oder sogar nie physisch begegnen. Die Kommunikation läuft somit (fast) ausschließlich über technische Medien, wie Videokonferenzen, Internettelefonie oder durch Echtzeitkommunikation mit Hilfe von Twitter oder Skype. Diese virtuellen Arbeitsgruppen setzen sich aus Mitarbeitern zusammen, die geographisch und organisational durch Telekommunikations- und Informationstechnologien miteinander verbunden sind, um eine organisationale Aufgabe gemeinsam zu erledigen.³⁸² Dieses Differenzierungskriterium ist hier lediglich der Vollständigkeit halber aufgeführt. Virtuelle Teams sind nicht Gegenstand weiterer Betrachtung.

Analysegegenstand der vorliegenden Arbeit sind Teams, deren Aufgaben Denkarbeit (im Gegensatz zu Handarbeit beispielsweise bei einem Produktionsprozess) verlangen und deren Mitarbeiter vorrangig als Wissensarbeiter betrachtet werden können. Wissensarbeiter sind dadurch definiert, dass sie durch formale Bildung erworbenes, theoretisches und analytisches Wissen zur Entwicklung neuer Ideen und Konzepte anwenden können.³⁸³ Damit können die in dieser Arbeit betrachteten Teams zu der oben benannten Art der Projekt- und Entwicklungsteams gezählt werden. Darüber hinaus sind sie Bestandteil der regulären Arbeitsorganisation, deren Mitglieder weitgehend räumlich zentriert sind und kontinuierlich zusammenarbeiten. Es werden lediglich Teams erfasst, die über einen begrenzten Zeitraum zusammenarbeiten, um den Anfang und das Ende der Teamarbeit und etwaige Prozesse der Interkulturherausbildung besser erfassen zu können.

Neben den unterschiedlichen definitorischen Abgrenzungen und Formen von Teamarbeit, beschäftigt sich die wissenschaftliche Literatur mit Prozessen und interaktiven Abläufen in Teams. Für die Erklärung der Herausbildung einer Interkultur in multikulturellen Teams ist es daher in einem nächsten Schritt essentiell, unterschiedliche Modelle zur Organisation und Systematisierung von Teaminteraktionen zu analysieren und den Erklärungsbeitrag für Interkulturalisation herauszuarbeiten.

³⁸⁰ Vgl. Bungard/ Antoni (1995), S. 383; Guzzo/ Dickson (1996), S. 323f.; Devine et al. (1999), S. 683;

³⁸¹ Vgl. Kayworth/ Leidner (2002), S. 8.

³⁸² Vgl. Maznevski/ Chudoba (2000), S. 473.

³⁸³ Vgl. Janz/ Colquitt/ Noe (1997), S. 878.

3.1.3 Modelle zur Organisation und Systematisierung von Teaminteraktionen

In Gruppeneffektivitätsmodellen³⁸⁴ werden Teaminteraktionen differenziert dargestellt.³⁸⁵ Nur mit Hilfe einer ausführlichen Analyse des Untersuchungsobjektes „multikulturelles Team“ können die Interkulturalisationsprozesse verstanden werden. Gruppeneffektivitätsmodelle sollen Effektivität in Arbeitsgruppen anhand relevanter erfolgsbestimmender Einflussfaktoren beschreiben und erklären und schlussendlich Implikationen für Teamarbeit im Allgemeinen geben. Im Vordergrund der vorliegenden Untersuchung steht allerdings nicht die Effektivität in Teams, sondern die Analyse der Wechselbeziehungen zwischen Input, Interaktionsprozess und Output der Teamarbeit. Im Folgenden wird der Interaktionsprozess auch als Throughput bezeichnet. Dieser stellt quasi die Black Box der teaminternen Interaktionen dar. Aus den Erkenntnissen der Teameffektivitätsmodelle sollen Schlussfolgerungen für den Interkulturalisationsprozess gezogen werden.

Bereits 1987 geht Hackman von einer unüberschaubaren Anzahl an Studien zu Gruppenverhalten und -leistung aus.³⁸⁶ Dabei haben sich drei Modelle in der Teamforschung durchgesetzt, die besonders prägnant die Wechselbeziehungen zwischen Teaminput, Prozess bzw. Throughput und Teamoutput darstellen. Zahlreiche empirische, aber auch konzeptionelle Studien basieren auf der Grundlage dieser Effektivitätsmodelle, um Prozesse, die in (multikulturellen) Teams auftreten, erklären zu können. Im Folgenden werden die Modelle von McGrath, Hackman und Gladstein dargestellt; zudem wird das Modell von Oetzel vorgestellt, welches auf den drei genannten basiert, jedoch den Fokus auf multikulturelle Teams legt. Schlussfolgernd soll eine Integration der vier genannten Modelle einen ersten konzeptionellen Rahmen für die Analyse von Interkulturalisation in multikulturellen Teams liefern, der im Laufe der vorliegenden Untersuchung weiterentwickelt werden soll.

Das Gruppeneffektivitätsmodell nach McGrath

Das Gruppeneffektivitätsmodell nach McGrath wird in der Teamforschung oft als Grundlagenmodell zur Untersuchung von Interaktionen und Ergebnissen von Teamarbeit verwendet. McGrath war der Erste, dem es gelang, Merkmale der Arbeitsgruppe und der Individuen, Teamprozesse, Umweltfaktoren und Ergebnisse von Teams in einen konzeptionellen Rahmen zu bringen. Das deskriptive Modell beschreibt ein Team in seiner Gesamtheit und entwickelt allgemeine Aussagen über

³⁸⁴ In diesem und in den folgenden Teilkapiteln von Kapitel 3 wird nicht konstant zwischen „Gruppe“ und „Team“ unterschieden. Dies liegt an der Tatsache, dass die einzelnen Autoren entweder in ihren theoretischen Analysen keine Differenzierung von „Gruppe“ und „Team“ vornahmen oder es der Verfasserin der vorliegenden Arbeit nicht ersichtlich war, ob es sich in den empirischen Untersuchungen jeweils um Teams nach den in Kapitel 3.1.1 identifizierten Differenzierungskriterien handelte. Daher werden die Begriffe „Gruppe“ bzw. „Team“ gemäß der jeweiligen Autoren übernommen. In den beiden eigens durchgeführten empirischen Studien (vgl. Kapitel 5) wird dieser Unterscheidung durch eine differenzierte Analyse Rechnung getragen.

³⁸⁵ Vgl. McGrath (1984); Hackman (1987); Gladstein (1984).

³⁸⁶ Vgl. Hackman (1987), S. 316.

die Zusammenhänge zwischen verschiedenen Inputfaktoren der Gruppenarbeit, ihrem Kontext und den Ergebnissen.³⁸⁷ McGrath geht dabei in einer Dreiteilung von Inputfaktoren, Throughput und Outputfaktoren aus. In diesem Zusammenhang teilt er die Auffassung, dass die Teamprozesse die Beziehung zwischen Input und Output beeinflussen.³⁸⁸ McGrath stellt fest, je größer Arbeitsgruppen werden, umso größer werden Motivationsverluste und der Unterschied zwischen der tatsächlichen und der möglich erreichbaren Produktivität im Team.³⁸⁹ Dies ist bereits ab einem Überschreiten von vier Teammitgliedern nachzuweisen. Der Verlust an Produktivität ist vor allem dem erhöhten Koordinationsaufwand zuzuschreiben.³⁹⁰

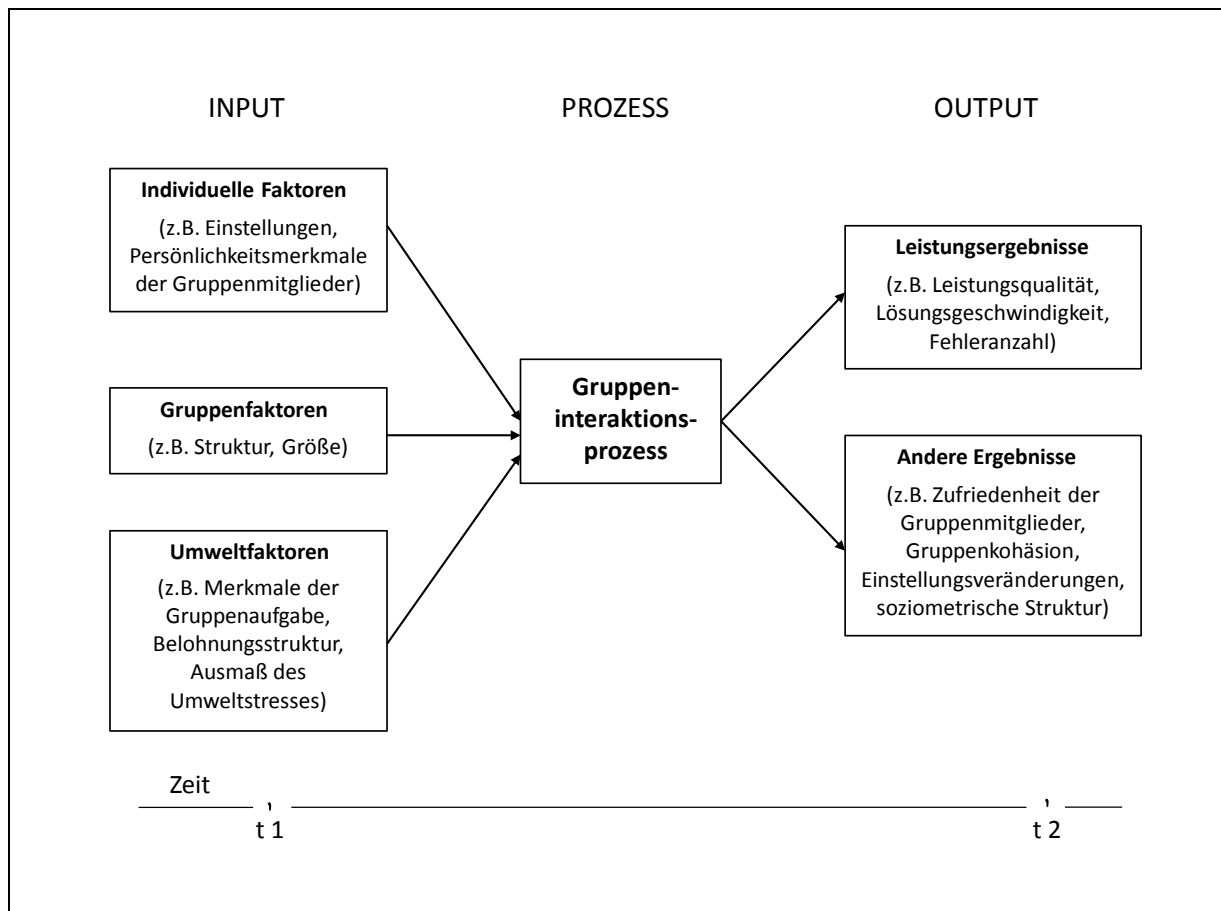


Abb. 7: Das Gruppeneffektivitätsmodell nach McGrath.³⁹¹

Die Abbildung zeigt McGrath' Modell zur Erklärung der Gruppeneffektivität. Es fällt auf, dass die Input- und Outputfaktoren durch den Gruppeninteraktionsprozess verbunden sind. Die Inputfaktoren wirken unmittelbar über den Gruppeninteraktionsprozess auf die Teamergebnisse. Eine mittelbare Verbindung zwischen Input und

³⁸⁷ Vgl. McGrath (1964), S. 63ff.

³⁸⁸ Vgl. Rohn (2006), S. 61ff.

³⁸⁹ Vgl. McGrath (1964), S. 66.

³⁹⁰ Vgl. McGrath (1984), S. 59.

³⁹¹ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an McGrath (1964), S. 69.

Output unterstellt McGrath in seinem Modell nicht. Seiner Meinung nach wird der Output immer über einen Gruppeninteraktionsprozess beeinflusst. Der Gruppeninteraktionsprozess wiederum wird durch die individuellen Faktoren, die Gruppen- und Umweltfaktoren beeinflusst.³⁹² Die Zuteilung der spezifischen Einflussgrößen zu den Faktorengruppen ist in der Abbildung ersichtlich. Die individuellen Faktoren beschreiben die einzelnen persönlichen Eigenschaften der Teammitglieder. Gruppenfaktoren beziehen sich hingegen auf die Teamebene. Diese Faktoren beinhalten neben der reinen Zusammensetzung des Teams auch die Größe der Arbeitsgruppe. Unter die Umweltfaktoren werden die Merkmale der Gruppenaufgabe oder die Teamführung subsumiert. Die Inputfaktoren bilden quasi den Ausgangspunkt von dem der Interaktionsprozess stattfindet und beeinflussen diesen folglich maßgeblich.³⁹³

McGrath unterscheidet als Output ökonomische Ergebnisse, die sich auf die Leistung des Teams in Bezug auf die zu bearbeitende Aufgabe beziehen und sozioemotionale Ergebnisse, die auf die Zufriedenheit der Mitglieder mit der Teamarbeit abstellen. Als zentrales Merkmal beinhaltet McGrath' Modell den Gruppeninteraktionsprozess, welcher im Folgenden näher untersucht wird. Jede Interaktion hat eine sogenannte „task component“ und eine „interpersonal component“.³⁹⁴ Die aufgabenbezogenen und interpersonellen Inhalte werden durch Kommunikation zwischen den Teammitgliedern vermittelt. Während des Interaktionsprozesses findet eine Veränderung der Teilnehmer, der Kommunikation selbst, der Aufgabe bzw. des Ergebnisses und der Beziehung zwischen den Mitgliedern statt. Der neue Zustand nach dieser Veränderung stellt den Output dar.³⁹⁵ Dabei kann sich die Folge von Input, Throughput, Output beliebig oft wiederholen, da die Teammitglieder durch die stattgefundene Teamarbeit Lernprozesse durchlaufen und somit einen neuen Input liefern können. Der Output beeinflusst wiederum neuen Input und den weiteren Ablauf der Teaminteraktion. Die Zeitachse symbolisiert den dynamischen Charakter des Modells.³⁹⁶ Dadurch können über einen Zeitraum hinweg Veränderungen in der Teamarbeit konstatiert werden.³⁹⁷ Dabei darf allerdings nicht vernachlässigt werden, dass bei Verlängerung der Zeitspanne zwischen t_1 und t_2 der zu untersuchende Gruppeninteraktionsprozess immer komplexer wird, da eine fortwährende Rückkopplung zwischen Input, Throughput und Output stattfindet.³⁹⁸

³⁹² Vgl. Rohn (2006), S. 62.

³⁹³ Vgl. McGrath (1984), S. 13ff.

³⁹⁴ Vgl. McGrath (1984), S. 17.

³⁹⁵ Vgl. McGrath (1984), S. 69ff.

³⁹⁶ Vgl. McGrath (1984), S. 69ff.

³⁹⁷ Vgl. Rohn (2006), S. 62.

³⁹⁸ Vgl. Högl (1998), S. 23.

Das normative Modell zur Teameffektivität nach Hackman

McGrath' Modell kann als erste ganzheitlich beschreibende Erklärung von Teamarbeit gesehen werden. Es stößt jedoch an seine Grenzen, sobald die Frage nach der Handhabung eines erfolgreichen Teams gestellt wird. Hackman konstatiert, dass ein solches handlungsorientiertes Modell nötig sei, weil es für Teams hilfreich wäre, wenn sie ihre Prozessverluste reduzieren und so das Potenzial ihrer Mitglieder realisieren könnten. Er schlägt ein Modell vor, welches über die reine Beschreibung von Teams hinausgeht und normativen Charakter hat, das heißt, dass das Modell die Identifikation von Faktoren, die auf die Effektivität eines Teams wirken, ermöglichen soll.³⁹⁹ Auch Hackmans Modell liegt die Struktur eines Input-Throughput-Output Modells zugrunde. Neben der Sichtweise, die auch McGrath vertritt, dass der Input die Teamleistung ausschließlich über den Interaktionsprozess beeinflusst, hält Hackman zwei weitere Alternativen für möglich:⁴⁰⁰

1. Die Inputfaktoren können sowohl den Interaktionsprozess als auch den Output bestimmen. In diesem Modell sind Prozess und Ergebnis zwar korreliert, die Ausgestaltung des Interaktionsprozesses bedingt den Output aber nicht.
2. Die Inputfaktoren beeinflussen sowohl Prozess als auch Output und zusätzlich besteht eine wechselseitige Beziehung zwischen Prozess und Output. Diese Sicht geht mit der dynamischen Konzeption von McGrath einher.

Folgende Abbildung zeigt, dass auch hier der Teaminteraktionsprozess Mittelpunkt des Modells ist.

³⁹⁹ Vgl. Hackman (1987), S. 316.

⁴⁰⁰ Vgl. Hackman (1987), S. 320f.

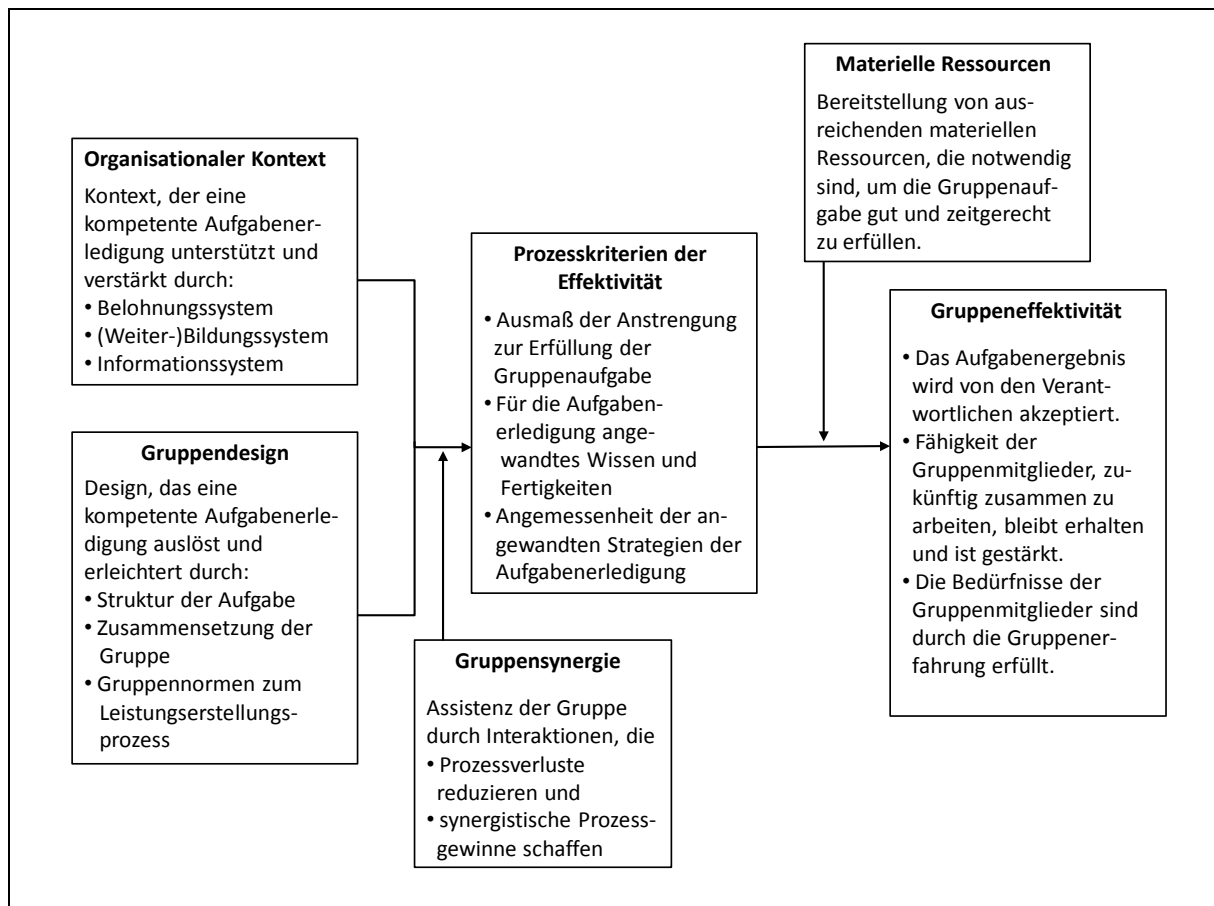


Abb. 8: Das Modell der Teameffektivität nach Hackman.⁴⁰¹

Als Input setzt Hackman drei Kategorien fest, die auf den Teamprozess einwirken und auf diesen fördernd wirken sollen:

- Einen wichtigen Inputfaktor stellt der organisationale Kontext dar. Ein entsprechendes Belohnungs-, Weiterbildungs- und Informationssystem sowie die Bereitstellung von adäquaten Ressourcen sollen die Aufgabenerledigung unterstützen.⁴⁰²
- Als zentraler Einflussfaktor auf einen effektiven Teamprozess gilt das Gruppendesign. Dies beinhaltet die Struktur der zu bearbeitenden Aufgabe, die Zusammensetzung des Teams und die Normen, die im Team als Regelsystem gelten.⁴⁰³
- Schließlich konzeptualisiert Hackman die Gruppensynergie als Inputfaktor. Die Synergie entsteht in der Interaktion der Teammitglieder und wirkt auf die Ergebniserzielung entweder positiv oder negativ.⁴⁰⁴ In ihrer Abstimmungsfunktion zwischen der Einflussstärke von Gruppendesign bzw. organisationa-

⁴⁰¹ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hackman (1987), S. 316.

⁴⁰² Vgl. Hackman (1987), S. 324.

⁴⁰³ Vgl. Hackman (1987), S. 331.

⁴⁰⁴ Vgl. Hackman (1987), S. 321f.

Im Kontext und Gruppeneffektivität kann sie im Positiven das Potenzial des Teams steigern oder ungünstige Ausgangsbedingungen ausgleichen.

Gruppendesign, -kontext und Teamaufgabe sollten derart gestaltet sein, dass in der Gruppeninteraktion synergetische Prozessgewinne maximiert und Prozessverluste minimiert werden.⁴⁰⁵ So kann z.B. durch eine angemessene Teamgröße und eine klar definierte Aufgabe der Koordinationsaufwand minimiert werden. Die Kriterien der Effektivität stellen das zentrale Bindeglied des Modells dar, welches auf der einen Seite das Ergebnis von Teamdesign, Kontext und Synergie und auf der anderen Seite die Voraussetzung für eine effektive Leistung des Teams schafft. Der Output von Teams steht in einem Zusammenhang mit den gemeinschaftlichen Anstrengungen zur Aufgabenlösung, mit dem Wissen und den Fähigkeiten der Mitglieder und mit der Angemessenheit der Leistungsstrategien. Unter Leistungsstrategien ist die Herangehensweise an die Aufgabenlösung zu verstehen.⁴⁰⁶ Der Interaktionsprozess kann als Indikator dafür gesehen werden, wie effektiv ein Team seine Aufgaben löst.⁴⁰⁷ Hackman konstatiert, dass dafür die Teaminteraktion in den Mittelpunkt der Betrachtung zu stellen ist, da diese direkt mit der Aufgabenlösung verbunden ist.⁴⁰⁸ Im Interaktionsprozess ist also ein klarer Fokus auf leistungsbezogene Kriterien zu erkennen. Sozioemotionale Dimensionen zwischenmenschlicher Interaktion werden in Hackmans Modell weitgehend übergangen. Die Teameffektivität besteht in Hackmans Modell aus einer ökonomischen, sozialen und persönlichen Komponente.⁴⁰⁹ Diese Aufteilung findet sich bereits in den Darstellungen von McGrath.⁴¹⁰ Hackmans ökonomische Dimension bildet den Grad der Aufgabenerfüllung. Dabei wird das Teamergebnis anhand der Beurteilung der Verantwortlichen in der Organisation bewertet. Im sozialen Kriterium werden Aussagen zur Möglichkeit zukünftiger erfolgreicher Zusammenarbeit der Teammitglieder getroffen. Das persönliche Kriterium beinhaltet die individuelle Zufriedenheit der Beteiligten mit der Teamarbeit. Hackmans Modell stellt eine Weiterentwicklung von McGrath Gruppeneffektivitätsmodell dar. Wirkungszusammenhänge werden differenzierter herausgearbeitet und das Modell weist einen größeren praktischen Anwendungsbezug auf. Das Modell stellt jedoch einen theoretisch-konzeptionellen Ansatz dar, der von Hackman empirisch nicht überprüft wurde. Aus diesem Grund soll an dieser Stelle das Gruppeneffektivitätsmodell nach Gladstein vorgestellt werden. Es baut wiederum auf den Ergebnissen von McGrath und Hackman auf und ist zudem empirisch gestützt.

⁴⁰⁵ Vgl. Hackman (1987), S. 322ff.

⁴⁰⁶ Vgl. Hackman (1987), S. 323f.

⁴⁰⁷ Vgl. McGrath (1984), S. 134.

⁴⁰⁸ Vgl. Hackman (1987), S. 321.

⁴⁰⁹ Vgl. hierzu und im Folgenden Hackman (1987), S. 323.

⁴¹⁰ Vgl. McGrath (1964), S. 69f.

Das Modell der Arbeitsgruppeneffektivität nach Gladstein

Gladstein überprüfte in ihrem Modell der Arbeitsgruppeneffektivität die bereits von Hackman erwähnte Beziehung zwischen dem Input und dem Output einer Arbeitsgruppe. Die Autorin integriert also bereits bestehende Überlegungen zur Effektivität von Teams in ein neues umfassendes Modell und liefert damit einen weiteren Beitrag zur Teamforschung.⁴¹¹ Unterschiede in der Effektivität von Arbeitsgruppen sind nach Überlegungen Gladsteins nicht ausschließlich auf die unterschiedlichen Verhaltensweisen der Teammitglieder zurückzuführen. Teammitglieder greifen auf unterschiedliches individuelles Wissen zurück, stammen aus unterschiedlichen organisationalen Strukturen und verfügen über unterschiedliche Verweildauern im Unternehmen. Daher stellte sich die Autorin die Frage, ob alleine das Prozessverhalten die unterschiedliche Effektivität von Teams erklären könne. Aus diesem Grund integrierte sie die Gruppenzusammensetzung, die Gruppenstruktur und Variablen der organisationalen Ebene in das Modell der Arbeitsgruppeneffektivität, welches im Folgenden abgebildet ist.⁴¹²

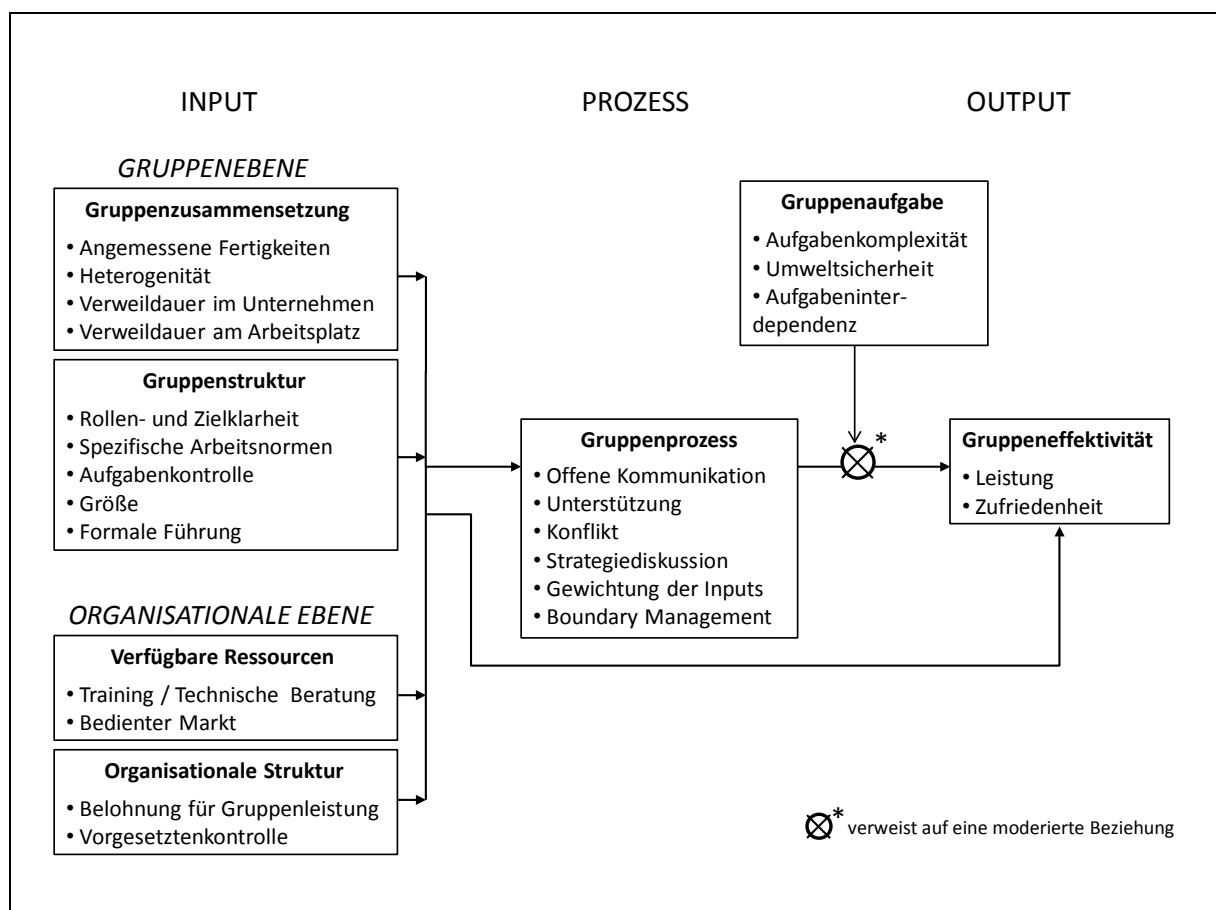


Abb. 9: Das Modell der Arbeitsgruppeneffektivität nach Gladstein.⁴¹³

⁴¹¹ Vgl. Gladstein (1984), S. 499.

⁴¹² Vgl. Gladstein (1984), S. 500.

⁴¹³ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Gladstein (1984), S. 500.

In der Grundstruktur erinnert das Modell an McGrath's Input-Throughput-Output-Modell. Die Inputfaktoren werden sowohl auf Arbeitsgruppen- als auch auf Organisationsebene unterschieden. Unter den Arbeitsgruppenprozess subsummiert Gladstein sowohl Inter- als auch Intragruppenaktivitäten. Die Intragruppenaktivitäten unterteilt sie in Aufgabenverhalten und Verhaltensweisen, die den Gruppenzusammenhalt stärken und vorantreiben. Das Aufgabenverhalten soll zu Problemlösungen führen. Das sogenannte „Boundary-Management“, das Grenzmanagement, beschreibt Beziehungen mit anderen Teams oder Individuen der Organisation, um neue Ideen zu generieren oder um die Teamergebnisse auszutauschen.⁴¹⁴ Des Weiteren verweist Gladstein auf die Wichtigkeit moderierender Variablen. Die Beziehung zwischen Gruppeneffektivität und Gruppenprozessen ist nicht konstant, sondern wird durch die Art der Gruppenaufgabe beeinflusst. Die Gruppenaufgabe kann sich in ihrer Komplexität, der Umweltunsicherheit und der Aufgabeninterdependenz von anderen Aufgaben unterscheiden.⁴¹⁵ Im Vergleich zu McGrath enthält das Modell von Gladstein keine individuellen Inputfaktoren. Individuelle Merkmale der Teammitglieder werden auf der Gruppenebene zusammengefasst, da die gesamte Arbeitsgruppe als Analysegegenstand betrachtet wird. Gladstein befragte in ihrer empirischen Untersuchung 100 Teams (326 Personen) mit dem Ergebnis, dass bei Untersuchungen von Arbeitsgruppen der organisationale Kontext mit einbezogen werden sollte. Die Autorin zeigte, dass die Organisation, in der die jeweiligen Arbeitsgruppen eingebettet sind, einen starken Einfluss auf die Gruppeneffektivität hat. Somit ist es essentiell, dass jede empirische Prüfung von Gruppeneffektivität Variablen des Kontextes mit einschließen muss, um zu folgerichtigen Ergebnissen zu gelangen.⁴¹⁶

Die Modelle von McGrath, Hackman und Gladstein liefern einen wichtigen Beitrag zur Analyse und Interpretation von Prozessen in Teams. McGrath war der Erste, der Teamarbeit anhand der drei Komponenten „Input“, „Throughput“ und „Output“ konzeptualisierte und die Beziehungen zwischen den drei Komponenten spezifizierte. Die Kritik an McGraths Konzept, dass dieses lediglich die Beziehung zwischen Input und Output über den Gruppeninteraktionsprozess konzeptualisiert, griff Hackman dahingehend auf, dass er auch eine direkte Beziehung zwischen Input und Output zuließ. Hackman legt allerdings nicht ausreichend dar, warum er die Inputkategorie „Gruppensynergie“ von der Kategorie „Prozesskriterien der Effektivität“ trennt bzw. Gruppensynergien nicht unter Prozesskriterien summiert. Gladsteins Verdienst liegt eindeutig in der empirischen Überprüfung des Zusammenhangs zwischen Teams und ihrem Kontext. Der Kontext des Teams innerhalb einer Organisation kann einen starken Einfluss auf die Entwicklung der Teaminteraktionen und auf den Output haben. Allerdings unterlässt sie eine Begründung der von ihr postulierten

⁴¹⁴ Vgl. Gladstein (1984), S. 500.

⁴¹⁵ Vgl. Gladstein (1984), S. 501; für eine detaillierte Beschreibung der Variablen und deren Wirkungsweise im Modell sein auf Gladstein (1984), S. 503ff. verwiesen.

⁴¹⁶ Vgl. Gladstein (1984), S. 514.

direkten Beziehung zwischen Input und Output. Auffallend ist, dass die drei genannten Autoren keine Differenzierung zwischen „Gruppe“ und „Team“ vornehmen und die Begrifflichkeiten synonym gebrauchen.

Für die vorliegende Untersuchung ist eine nähere Betrachtung der oben genannten Modelle von großer Bedeutung, da Teamgestaltungsvariablen, Teaminteraktionsprozess und Ergebnisse dieses Prozesses in Beziehung zueinander gesetzt und die Wechselwirkungen analysiert werden. Diese Erkenntnisse stellen einen ersten wichtigen Schritt zur Analyse von Interkulturalisationsprozessen in multikulturellen Teams dar, da die Befunde primär die Interaktion zwischen den verschiedenen Teammitgliedern abbilden und somit Interkulturalisationsprozesse und die Ergebnisse der Teamarbeit erfassen. Damit sind die vorliegenden Erkenntnisse ein wichtiger Bestandteil für die vorliegende Arbeit, um der theoretischen Konzeption einen ersten strukturellen Rahmen zu geben. Allerdings ist zu beachten, dass die genannten Autoren kulturell homogene Teams untersuchen. Aus diesem Grund soll im Folgenden das Effektivitätsmodell interkultureller Kleingruppen nach Oetzel dargestellt werden, welches ergänzend zu den oben genannten Modellen die Besonderheiten kulturelle diverser Teams in den Mittelpunkt der Analyse stellt. Dabei handelt es sich nicht um ein neues eigenständiges Modell, sondern lediglich um eine Ergänzung der bereits erläuterten Input-Throughput-Output-Modelle um den Faktor der kulturellen Diversität.

Effektivitätsmodell interkultureller Kleingruppen⁴¹⁷ nach Oetzel

Oetzel behauptet, dass kulturelle Diversität⁴¹⁸ einen so bedeutenden Einfluss auf die Teamfunktion hat, dass er ein gesondertes Modell dafür aufstellte.⁴¹⁹ Auch dieses basiert auf einem Input-Throughput-Output-Modell. Ausgangspunkt des Modells ist die Erkenntnis, dass Individualismus und Kollektivismus die wichtigsten Unterscheidungsmerkmale von Kulturen sind.⁴²⁰ Der Individualist besitzt dabei ein unabhängiges Selbstbild, während der Kollektivist ein abhängiges Selbstbild besitzt. Als Inputfaktoren identifizierte er dabei Teamcharakteristika und kulturelle, individuelle Charakteristika. Als kulturelle, individuelle Charakteristika erläuterte er den Individualismus bzw. Kollektivismus. Als Teamcharakteristika bezeichnete er beispielsweise die Zusammensetzung des Teams. Als vermittelnde Prozesse definierte Oetzel einzig den Kommunikationsprozess, worunter er Sprecherwechsel, Art der Entscheidungsfindung, Anzahl der Konfliktfälle und Art des Konfliktmanagements subsummiert. Der Output wird auf der Ebene der Aufgabe und Beziehung bewertet,

⁴¹⁷ Eine Kleingruppe ist nach Oetzel mit Team gleichzusetzen (vgl. Oetzel (1995; 1998; 1999)).

⁴¹⁸ Diversität im organisationalen Kontext bedeutet die heterogene Zusammensetzung von Mitarbeitern beispielsweise im Hinblick auf Nationalkultur, Alter oder Geschlecht. Kulturelle Diversität meint im Zusammenhang der vorliegenden Untersuchung die kulturell-heterogene Zusammensetzung der Mitglieder einer Organisation bezogen auf ihre nationalkulturelle Herkunft (Oetzel (1999), S. 253).

⁴¹⁹ Vgl. Oetzel (1999), S. 255f.

⁴²⁰ Vgl. Hui/ Triandis (1986), S. 225ff.

wobei unter dem Beziehungsergebnis die sozioemotionale Ebene zwischen den Teammitgliedern verstanden wird.⁴²¹

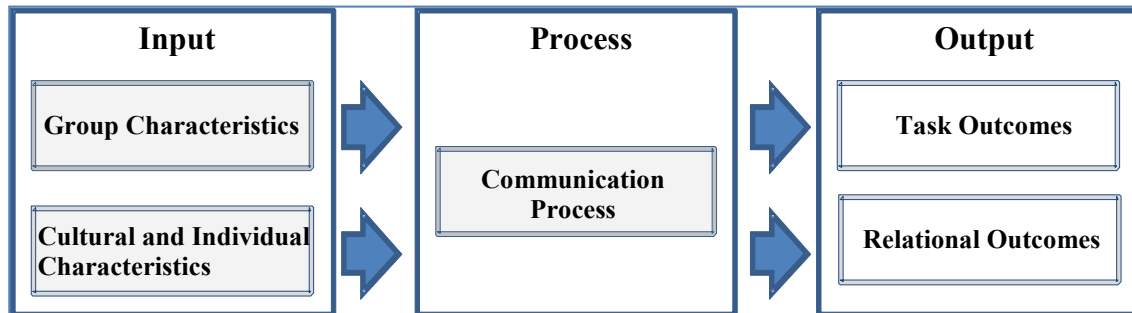


Abb. 10: Das Effektivitätsmodell interkultureller Kleingruppen nach Oetzel.⁴²²

Anhand einer umfangreichen Studie überprüfte Oetzel sein Effektivitätsmodell und konnte weiterhin feststellen, dass kulturell heterogene Teams eher individualistische Verhaltensweisen zeigen als kulturell homogene Teams.⁴²³ In Bezug auf die Throughput-Output Relation konnte festgestellt werden, dass die Kommunikationsprozesse zwar direkt mit dem Erfolg auf der Beziehungsebene verknüpft sind, aber nur indirekt mit dem Aufgabenerfolg. Das Modell der interkulturellen Gruppeneffektivität zeigt im Vergleich zu den monokulturellen Modellen auf, dass in multikulturellen Teams der Problemfokus auf dem Prozess der Kommunikation liegt, wie es auch schon andere Autoren vermuteten.⁴²⁴ Der Schlüssel einer erfolgreichen multikulturellen Teamarbeit liegt in der Integration der verschiedenen Denk- und Verhaltensweisen der Teammitglieder. Diese Integration kann nach Oetzel nur durch effektive Kommunikation erreicht werden. Daher benötigen die Teammitglieder die Fähigkeit differierende Perspektiven einzunehmen, diese zu verbalisieren und gemeinsam geteilte kommunikative Normen zu verhandeln. Dieser kommunikative Aushandlungsprozess wird eben durch die genannte kulturelle Diversität beeinflusst.⁴²⁵

Für das weitere Vorgehen in dieser Arbeit lässt sich festhalten, dass als struktureller Rahmen für die vorliegende Untersuchung der Bezugsrahmen eines Input-Throughput-Output-Modells in Anlehnung an die Autoren McGrath, Hackman, Gladstein und Oetzel dienen soll. Die in Kapitel 2 identifizierten Dimensionen einer Interkultur entstehen und entwickeln sich im Laufe des Teaminteraktionsprozesses. Welche konkreten Input- und Throughputfaktoren für die Untersuchung von Interkulturalisationsprozessen wichtig sind und welche Zusammenhänge zwischen diesen bestehen, werden die Erkenntnisse theoretischer Erklärungsansätze und Befunde bereits existierender empirischer Studien zu multikultureller Teamarbeit zum einen

⁴²¹ Vgl. hier und im Folgenden Oetzel (1995), S. 262ff., in Verbindung mit Oetzel (1998), S. 158ff.

⁴²² Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Oetzel (1998), S. 158f.

⁴²³ Vgl. hier und im Folgenden Oetzel (1995), S. 262ff., in Verbindung mit Oetzel (1998), S. 161.

⁴²⁴ Vgl. Maznevski (1994); Hofner Saphiere (1996).

⁴²⁵ Vgl. Oetzel (1999), S. 257.

und zum anderen die zwei eigenständig durchgeführten empirischen Untersuchungen offen legen. Die Modelle der genannten Autoren postulieren unterschiedliche Outputs des Teaminteraktionsprozesses. Es werden in diesem Zusammenhang aufgabenorientierte (z.B. Leistungsqualität, Lösungsgeschwindigkeit) und beziehungsorientierte Ergebnisse (Zufriedenheit der Teammitglieder, Kohäsion) genannt. In der vorliegenden Untersuchung liegt der Fokus auf der Analyse der Entwicklung einer Interkultur, somit ist als Outputfaktor Interkultur zu konstatieren. Auf andere Ergebnisse wird nicht eingegangen.

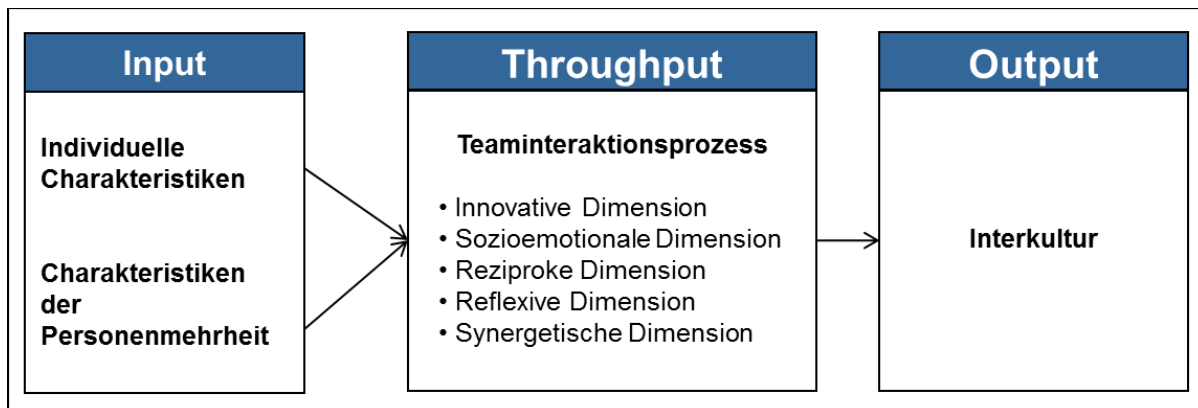


Abb. 11: Struktureller Untersuchungsrahmen.⁴²⁶

Individuelle Charakteristiken sind spezifische Merkmale der Teammitglieder wie Alter, kulturelle Prägung oder sprachliche Kompetenz. Charakteristiken der Personenmehrheit stellen Merkmale dar wie Größe und kulturelle Zusammensetzung der Mitglieder der Personenmehrheit. Diese beeinflussen den Throughput und somit den Teaminteraktionsprozess. Dieser Prozess stellt die Interkulturalisation in multikulturellen Teams dar. Diesem sind eine innovative, sozioemotionale, reziproke, reflexive und synergetische Dimension inhärent. Der Teaminteraktionsprozess wirkt sich wiederum auf den Output, die Interkultur, aus.

Proposition 4:

Interkultur wird von den Charakteristiken der Inputfaktoren „Individuum“ und „Personenmehrheit“ über den Throughput beeinflusst.

3.1.4 Teamentwicklungsprozesse

Die oben erläuterten Modelle der Teameffektivität fokussieren vornehmlich Merkmale von multi- bzw. monokulturellen Teams und versuchen Wissen darüber zu generieren, wie die Beziehungen und Verbindungen zwischen den einzelnen Merkmalen des Inputs, Throughputs und Outputs ausgestaltet sind. Teamentwicklungsprozesse

⁴²⁶ Quelle: Eigene Darstellung.

zesse erläutern dagegen die unterschiedlichen Entwicklungsschritte, die ein Team während seines Lebenszyklus‘ durchlaufen kann. Eine Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Teamentwicklungsprozessen liefert wichtige Erkenntnisse für die wissenschaftliche Untersuchung einer Interkultur. Wie bereits in Kapitel 2 dargestellt, besteht die begründete Annahme, dass sich eine Interkultur erst im Laufe der Zeit in einem multikulturellen Team herausbildet. Daher sollen Befunde der Teamentwicklung auf den Interkulturalisationsprozess übertragen werden.

Teamentwicklung wird zum einen als der Prozess verstanden, den Teams in Form eines Lebenszyklus‘ phasenweise durchlaufen; zum anderen bezeichnet der Ausdruck auch Maßnahmen, die auf eine Verbesserung der Zusammenarbeit der Teammitglieder abzielen.⁴²⁷ Menschen beeinflussen durch ihre persönliche Art und Weise des Auftretens das Verhalten der anderen Teammitglieder. In der wissenschaftlichen Literatur haben sich verschiedene Autoren damit befasst, einzelne Phasen der Teamarbeit zu identifizieren. Ein viel zitiertes Modell zur Illustration von gruppendynamischen Prozessen in monokulturellen Teams stammt von Tuckman und wird nachfolgend vorgestellt. Er hat vorgeschlagen, vier Phasen der Teamentwicklung zu unterscheiden, die 1977 um eine fünfte Phase ergänzt wurden.⁴²⁸ Der Teamentwicklungsprozess vollzieht sich dabei – wie dies auch in den Effektivitätsmodellen postuliert wird – parallel auf der Sachebene und der sozioemotionalen Ebene der Teamprozesse.

In der Orientierungsphase – *Forming* – konstituiert sich das Team. Es besteht zu diesem Zeitpunkt aus einer Vielzahl von Individuen, die von einer hohen Unsicherheit gekennzeichnet sind, da weder die Ziele und Aufgaben noch die anderen Teammitglieder und deren Eigenschaften bekannt sind. Daneben sind auch Offenheit und Neugier der Teamkollegen für diese Phase charakteristisch. Auf der sozioemotionalen Ebene findet ein langsames Kennenlernen statt. In diesem Stadium verstellen sich die Teamkollegen häufig. Die Beteiligten loten mit Bedacht aus, welches Verhalten toleriert wird, und sind daran interessiert zu erfahren, was ihre Aufgabe ist und welche Rolle sie verkörpern. Auf der Sachebene wird versucht, die Aufgabe zu konkretisieren und die Ziele sowie die Arbeitsorganisation abzustimmen. Erste Schwierigkeiten können in dieser Phase u.a. dadurch hervorgerufen werden, dass Menschen aus verschiedenen Nationalkulturen divergierende Ansichten zur Teamarbeit vertreten. Dies beruht auf oftmals differierenden Werten und Normen, die die unterschiedlich kulturell geprägten Individuen im Laufe ihres jeweiligen Sozialisationsprozesses erworben haben.

⁴²⁷ Vgl. Tuckman (1965), S. 384ff.; Tuckman/ Jensen (1977), S. 419ff.

⁴²⁸ Vgl. hierzu und im Folgenden zu den einzelnen Phasen Tuckman/ Jensen (1977); Tuckman (1965).

In der zweiten Phase – *Storming* – wird dieses freundliche Klima gestört und es werden unter Umständen die ersten Konflikte ausgetragen. Auf der Interaktionsebene werden die Teammitglieder mit unterschiedlichen Persönlichkeiten und Kulturen konfrontiert, die Auswirkungen auf die Arbeits- und Sichtweisen, die Kommunikation im Team und das Konfliktverhalten haben.⁴²⁹ Diese Schwierigkeiten und mangelndes gegenseitiges Verständnis führen bisweilen dazu, dass die Teamkollegen den Sinn der Zusammenarbeit infrage stellen. Auf der aufgabenorientierten Ebene wird in diesem Stadium genau festgelegt, wie die Ziele erreicht und die Rollen der Mitglieder definiert werden. Auch hier können aufgrund divergierender Vorstellungen und Arbeitsansätze Diskrepanzen entstehen, die durch die kulturelle Diversität im Team zusätzlich verstärkt werden.⁴³⁰ Die zunehmende Konfliktbereitschaft, die Konkurrenzkämpfe um die Führung oder um die Veränderung von Rollen, emotionale Übersteuerung und polarisierende Meinungen zeichnen dieses Stadium aus. Werden Spannungen und Konflikte nicht behoben oder gemildert, wirken sich diese negativ auf das Sachziel aus. Dadurch kommt dieser Konfliktphase eine enorme Bedeutung zu. Stagnieren Teams in ihrer Entwicklung, wird der Erfolg der Zusammenarbeit ausbleiben; sie werden im Extremfall aufgelöst. Können die Probleme jedoch überwunden werden, sind die Prozesse in der Storming-Phase die Basis für eine funktionierende Teamarbeit.⁴³¹ Die Storming-Phase kann daher als richtungsweisend im Interkulturalisationsprozess gesehen werden. Schaffen es die Teammitglieder Verständnis- und Kommunikationsprobleme zu überwinden und Lösungen für etwaige Schwierigkeiten zu finden, so ist dies ein wichtiger Schritt auf dem Weg zu einer gemeinsamen Teamkultur, einer Interkultur.

In der darauf folgenden Organisationsphase – *Norming* – kommt es zu einer Neuformierung des Teams. Die Mitglieder verständigen sich auf gemeinsame Ziele und Aufgaben, legen Rollen und Regeln fest und einigen sich auf Entscheidungsformen. Die Unklarheiten werden beseitigt, die Zusammenarbeit in diesem Stadium ist geprägt von Wertschätzung, Identifikation und starkem Zusammenhalt. Dadurch bildet sich auf der sozioemotionalen Ebene erstmals ein Wir-Gefühl aus und hinsichtlich der Sachebene kann von einem offenen Austausch gesprochen werden.⁴³² In dieser Phase der Interkulturalisation wird aus einer Gruppe ein Team, in dem kooperative Normen für die zukünftige Zusammenarbeit ausgehandelt werden und sich eine gemeinsame Teamidentität herausbildet.

In der Integrationsphase – *Performing* – wird die eigentliche Teamarbeit vollzogen. Die Überwindung der Konflikte, der respektvolle und kulturell angemessene Umgang miteinander sowie der Teamzusammenhalt befähigen nun das Team zur effi-

⁴²⁹ Vgl. Halverson et al. (2008), S. 91.

⁴³⁰ Vgl. Halverson et al. (2008), S. 92f.

⁴³¹ Vgl. Bay (1998), S. 27.

⁴³² Vgl. Bay (1998), S. 28.

zienten Zusammenarbeit. Die gesamte Energie kann jetzt für die Aufgabenbewältigung und den langfristigen Erfolg aufgewendet werden. Ein hoher Grad der Kohäsion und Lokomotion sind charakteristisch für diese Entwicklungsphase.⁴³³ Die Interkulturherausbildung ist in der Integrationsphase abgeschlossen. Kann das multikulturelle Team zielführend seine Aufgaben lösen, so kann diese Phase als Ende des Interkulturalisationsprozesses angesehen werden.

Weitere Forschungen zeigten, dass die Leistungsstärke eines Teams nach circa zwei Jahren abnimmt. Deshalb hat Tuckman gegen Ende der 1970er Jahre mit der Phase des *Adjourning* eine fünfte Phase identifiziert. Darunter wird die im Rahmen der bevorstehenden Teamauflösung schrittweise stattfindende Ablösung der Mitglieder vom Team verstanden.⁴³⁴ Die Auflösung eines multikulturellen Teams und die Frage nach der Bedeutung dieses Prozesses für die Interkultur des Teams sollen hier nicht im Fokus weiterer Betrachtung stehen.

Zeuschel und Thomas beziehen klassische Teamentwicklungsmodelle auf multikulturelle Teams und legen Entwicklungsstufen interkultureller Kooperation dar. Das von den Autoren entwickelte Modell unterscheidet in Anlehnung an das Modell der Handlungskontingenz von Jones/Gerard (1967) vier Interaktionskategorien. Diese werden in die Stufen Dominanz, Koaktion, Integration und Innovation unterteilt. Die Weiterentwicklung eines Teams von einer Stufe zur nächsten wird durch spezifische Übergangsbedingungen ermöglicht. Auch das Verharren auf einer Stufe, welches durch kritische Defizite oder Fehlentwicklungen bedingt wird, ist möglich.⁴³⁵ Die einzelnen Stufen werden im Folgenden erläutert.⁴³⁶

Die erste Stufe der Dominanz beschreibt das Durchsetzungsvermögen eines oder mehrerer Teammitglieder. Je wechselseitiger die Dominanz erfolgt, umso weniger wird dabei das Einflussgefälle innerhalb des Teams. Bei wechselseitiger Dominanz beschränkt sich die Durchsetzungskraft auf bestimmte Teilbereiche, in denen jeweils ein anderes Teammitglied stärker ist. Auf diese Weise können die kulturspezifischen Stärken der Teammitglieder deutlich herausgearbeitet und verstanden werden. Dieses Verstehen gilt als Voraussetzung für den Übergang in die nächste Phase der Koaktion. Zeuschel und Thomas sehen eine strikte Arbeitsteilung der gebildeten Subgruppen als charakteristisch für diese Phase. Die Arbeitsteilung kann dabei auf Konkurrenz oder Kooperation ausgerichtet sein. Mangelnder Informationsaustausch und negative Stereotypisierung sind daraus resultierende Gefahren, die das Erreichen des gemeinsamen Ziels verhindern können. Die Integrationsphase ergibt sich aus dem Bewusstsein kulturspezifischer Stärken und deren Nutzen für die Problemlösung.

⁴³³ Vgl. Tuckman (1965), S. 384ff.; Tuckman/ Jensen (1977), S. 419ff.

⁴³⁴ Vgl. Tuckman/ Jensen (1977), S. 419.

⁴³⁵ Vgl. Thomas/ Zeuschel (2003), S. 31f.

⁴³⁶ Vgl. hierzu und im Folgenden zu den einzelnen Phasen Thomas/ Zeuschel (2003).

Die unterschiedlichen kulturellen Verhaltensweisen werden zu neuen, gemeinsam verhandelten Teamnormen kombiniert. Dieser Prozess stiftet Identifikation innerhalb des Teams und führt zu weiteren Lernprozessen. Mechanisches Aushandeln von gemeinsamen Strategien oder hierarchische Vorgaben hemmen die Integrationsphase. Je intensiver die Integrationsphase abläuft, desto mehr innovative Handlungsspielräume werden entwickelt und ermöglichen den Übergang in die Stufe der Innovation. Diese wird eingeläutet sobald das Team neue und innovative Problemlösungen entwickelt, die die verschiedenen kulturellen Ideen vereinen. Das Merkmal der Innovativität von Problemlösungen ist auch einer Interkultur inhärent.⁴³⁷ Offenheit, Vertrautheit und Vertrauen können entstehen. Schwierigkeiten können sich ergeben, wenn die externe Organisation nicht mit der Entwicklung des Teams korrespondiert.

Zeuschel und Thomas konstatieren, dass dieser Entwicklungsprozess und die daraus entstandenen Handlungsweisen und Strategien für jedes Team individuell ablaufen; so verhält es sich ebenfalls mit dem Interkulturalisationsprozess. Die gemeinsam geschaffenen teaminternen Verhaltensregeln sind Teil des transaktiven Gedächtnisses der Teammitglieder und können daher nicht beliebig in veränderte Teamzusammensetzungen übertragen werden. Diese Argumentation führt dazu, dass auch eine Interkultur in verschiedenen multikulturellen Teams unterschiedlich ausgestaltet sein kann. Wie sich diese Ausgestaltung manifestiert, wird in den eigenen empirischen Untersuchungen analysiert.

Kritisch anzumerken ist, dass nicht in jedem Teamprozess zwangsläufig alle vier bzw. fünf Phasen gleichermaßen deutlich vorzufinden sind. Auch kann nicht immer von einer linearen Abfolge ausgegangen werden. Verschiedene Anlässe können dazu führen, dass Teams erneut in die Konfrontationsphase zurückfallen, da die Teammitglieder weitere Konflikte lösen müssen. Dies kann besonders bei multikulturellen Teams der Fall sein, da diese gemeinsame Normen, Regeln und Verhaltensweisen zunächst aushandeln müssen. In einem interkulturellen Kontext verläuft dieser Prozess konfliktreicher und langsamer als in einem monokulturellen Umfeld. Die Kenntnis dieses – wenn auch nur exemplarisch gültigen – Ablaufs ermöglicht dennoch ein besseres Verständnis der stattfindenden Teamprozesse. Dabei wird deutlich, welche Problemfelder zentrale Bestandteile im Rahmen der Teamentwicklung darstellen.

Auch Smith/Noakes behaupten, dass die Entwicklung von multikulturellen Teams eine andere ist als in monokulturellen Teams, da diese sich grundsätzlich mit anderen Schwierigkeiten auseinandersetzen müssten. Aus diesen Gründen entwarfen sie ein Stufenmodell für multikulturelle Teams. Prinzipiell ähnelt dieses Modell dem von Tuckman. Auch Smith/Noakes entwickelten vier Phasen der Teamentwicklung,

⁴³⁷ Vgl. Kapitel 2.2.4.

die denen Tuckmans sehr ähnlich sind. Jedoch liegt der Fokus des Modells auf den verschiedenen kulturellen Werten der Teammitglieder, so dass die Erkenntnisse konkreter als das Modell nach Tuckman auf den Interkulturalisationsprozess übertragen werden können. Jeder Phase sind Entwicklungsschritte und Schlüsselprozesse zugeordnet. Die Entwicklungsschritte finden auf der Ebene der Einbindung und des Erfolgs statt, die Schlüsselprozesse beschreiben interkulturelle Interaktionen zur Teambildung. Die hier als Ergebnis beschriebenen Faktoren sind die in der vorliegenden Arbeit fokussierten Prozesse, da Smith/Noakes nicht den Erfolg als Ergebnis definiert haben.⁴³⁸

FORMATION				
	Phase 1 Establishing fit	Phase 2 Tasks and procedures	Phase 3 Associations between individuals	Phase 4 Participative safety
LEVEL	Individual	Individual	Dyadic	Team
KEY PROCESSES	<ul style="list-style-type: none"> • language orientation • culture shock: high levels ambiguity • stereotyping: tasks vs. person orientation, attitudes toward time 	<ul style="list-style-type: none"> • evaluative behaviours • short/long-term focus: decision-making • hierarchy/group rules: leadership 	<ul style="list-style-type: none"> • role vs. individual responsibility • development of trust • subgroupings based on nationality 	Cultural Synergy
OUTPUT	Development of interpersonal knowledge	Task orientation	Development of rules	Adaption to team

Tab. 4: Entwicklungsstufen multikultureller Teams nach Smith/Noakes.⁴³⁹

Die erste Phase der Team- und Vertrauensbildung betrifft die individuelle Ebene. Zuerst muss das Team klären, welcher Sprache es sich zur Kommunikation bedienen will, dann startet die Vertrauensbildung. Da zu diesem Zeitpunkt keinem der Mitglieder Informationen über die anderen vorliegen, werden oftmals Stereotype zur Hilfe genommen, um Handlungsunsicherheit und damit eine Art Kulturschock zu überwinden. Stereotype können hilfreich bei der Einordnung von Personen-, Aufgaben- und Zeitorientierung sein. Ziel dieser Phase ist es, einander kennenzulernen.

Phase zwei ist gekennzeichnet durch Aufgabenlösung und Entwicklung von teaminternen Abläufen und findet ebenfalls auf der individuellen Ebene statt. Das Team muss festlegen, wie die Aufgaben effizient erledigt werden können und welche Kontrollmechanismen festgelegt werden sollen. In dieser Phase beginnen die Mitglieder,

⁴³⁸ Vgl. hierzu und im Folgenden Smith/ Noakes (1996), S. 478ff.

⁴³⁹ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Smith/ Noakes (1996), S. 488ff.

ihre Beobachtungen der ersten Phase zu evaluieren und Rückschlüsse auf das Verhalten anderer Mitglieder zu ziehen.⁴⁴⁰

Die dritte Phase zeichnet sich durch Zusammenschlüsse zwischen den Mitgliedern aus. Die Mitglieder beginnen Untergruppen zu bilden und sich mit Teilen des Teams zu identifizieren. Der Vertrauensbildungsprozess gelangt zu einem Abschluss und die Grenzen der Verantwortlichkeiten zwischen Funktion und Individuum beginnen zu verschwimmen. Es kommt zur Regel- oder auch Normenbildung innerhalb des Teams.⁴⁴¹

In der letzten Phase kommt es zur Absicherung der Beteiligung aller Mitglieder.⁴⁴² Sie tritt nur ein, wenn das Team alle Hindernisse der vorherigen Phasen überwunden hat und sich letztlich auch wirklich als Team betrachtet. Nur in diesem Fall kommt es zu kulturellen Synergieeffekten, da kulturelle Unterschiede als Stärken und nicht mehr als Schwächen wahrgenommen werden. Das Team ist somit kohäsiv. Damit haben Smith/Noakes verdeutlicht, dass Kultur einen maßgeblichen Einfluss auf Teamprozesse hat.

In der vorliegenden Untersuchung stellen die Multikulturalität in Teams und die Frage nach deren Auswirkung auf Interkulturalisation ein zentrales Untersuchungsanliegen dar. Die Wechselwirkungen im Hinblick auf die Input-, Throughput- und Ergebnisvariablen der Interkulturherausbildung stehen im Fokus der Betrachtung. Dabei bezieht sich die Untersuchung auf Teammitglieder mit kulturell differierenden Werteorientierungen. Die oben erläuterten Gruppeneffektivitätsmodelle und die unterschiedlichen Ansätze zu Entwicklungsprozessen im Team bieten wichtige konzeptionelle Grundlagen zum Verständnis von Teaminteraktionen und schlussfolgernd einen weiteren Ansatz für die Erklärung von Interkulturalisationsprozessen in multikulturellen Teams. Die folgende Abbildung zeigt die Herausbildung einer Interkultur in einem Interkulturalisationsprozess. Die teaminternen Interaktionsprozesse gliedern sich in sozioemotionale und aufgabenbezogene Prozesse. Welche Arten von Prozessen ablaufen und in welcher Weise diese eine Interkulturbildung beeinflussen, werden die folgenden Untersuchungen zeigen.

⁴⁴⁰ Vgl. Smith/ Noakes (1996), S. 491ff.

⁴⁴¹ Vgl. Smith/ Noakes (1996), S. 494.

⁴⁴² Vgl. hierzu und im Folgenden Smith/ Noakes (1996), S. 494f.

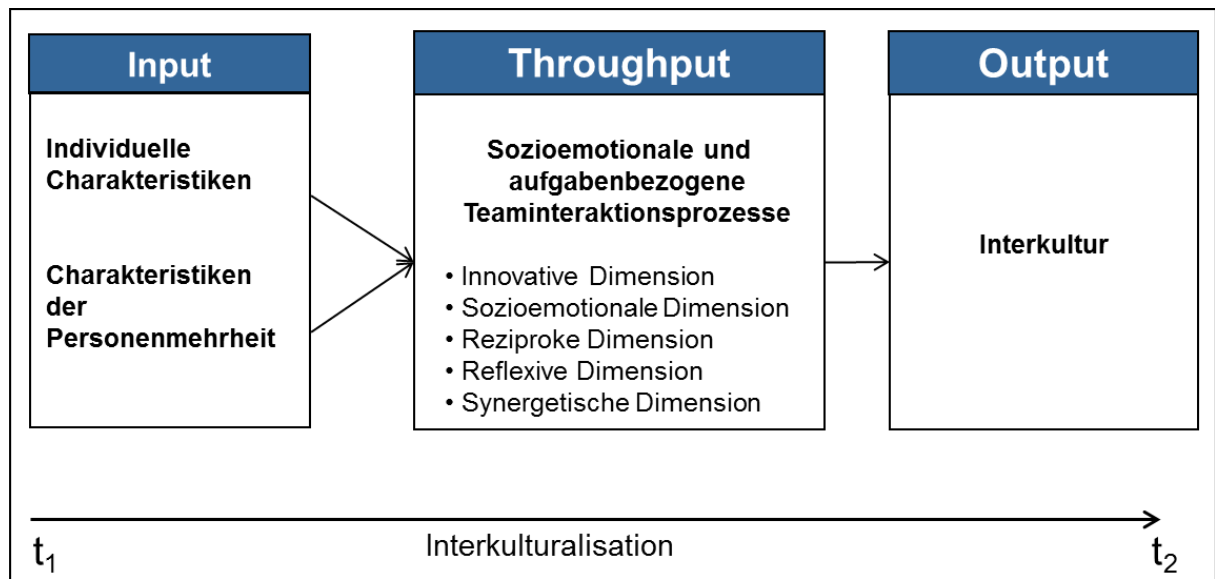


Abb. 12: Weiterentwicklung des strukturellen Untersuchungsrahmens.⁴⁴³

Nachdem in diesem Kapitel (multikulturelle) Teams und Teamforschung näher beleuchtet wurden, geht es im folgenden Kapitel um den von Smith/Noakes postulierten Zusammenhang von kultureller Diversität und der Entwicklung von Teamprozessen. Es werden theoretische und empirische Erklärungsansätze zu kulturell diversen Teams analysiert und interpretiert.

3.2 Kulturelle Diversität in Teams

3.2.1 Theoretische Erklärungsansätze zu multikulturellen Teams

Nachdem multikulturelle Teams aufgrund der Globalisierung der Wirtschaft und nicht zuletzt durch darin begründete geozentrische Personalrekrutierungsstrategien zunehmend in Erscheinung treten,⁴⁴⁴ rückt die Beschreibung und die Erklärung ihrer teaminternen Entwicklung in den Fokus der Wissenschaft. Ziel dieses Kapitels ist es zu analysieren, ob und in welchem Umfang bereits existierende sozialpsychologische Theorien fähig sind, Prozesse die in multikulturellen Teams ablaufen, erklären zu können. Die Selektion von Theorien aus der Sozialpsychologie ist darin begründet, dass diese „...Wissenschaft von den psychischen Grundlagen, Bedingungen und Wirkungen menschlichen Verhaltens und Erlebens unter der besonderen Berücksichtigung sozialer Einflussfaktoren ...“⁴⁴⁵ für die Analyse von Teams prädestiniert ist.⁴⁴⁶

⁴⁴³ Quelle: Eigene Darstellung.

⁴⁴⁴ Vgl. Weick/ van Orden (1990), S. 53; Webber/ Donahue (2001), S. 141.

⁴⁴⁵ Thomas (1992), S. 5.

⁴⁴⁶ Vgl. Schein (2010), S. 218.

Untersuchungsgegenstand sind ausgewählte sozialpsychologische Theorien, wie sie bereits von anderen Autoren identifiziert wurden.⁴⁴⁷ Vor allem Jedrzejczyk hat bereits dargelegt, dass diese Theorien für die Analyse von Interaktionsprozessen in multikulturellen Teams von Bedeutung sind. Der Mehrwert der folgenden Analyse liegt in der Einbettung der einzelnen Theorien in das Input-Throughput-Output-Modell und in einer kritischen Auseinandersetzung mit der Frage nach dem Erklärungsgehalt der Theorien für Prozesse in multikulturellen Teams. Jedrzejczyk liefert einen eher explikativen Beitrag zum Erklärungsgehalt der Theorien. Die Auswahl der vorgestellten Theorien aus der Sozialpsychologie erfolgt auf Basis ihrer Aussagekraft bezüglich der Prozesse in multikulturellen Teams, insbesondere der Interkulturalisation. Im Folgenden werden die selektierten Theorien kurz vorgestellt und ihr Beitrag zur Erklärung multikultureller Teamprozesse diskutiert.

Theorie der sozialen Vergleichsprozesse

Festingers Theorie der sozialen Vergleichsprozesse behandelt allgemein betrachtet Meinungsbildungsprozesse auf Basis des sozialen Vergleichs.⁴⁴⁸ Teamprozesse resultieren gemäß dieser Theorie aus dem individuellen Bedürfnis nach Bewertung der eigenen Fähigkeiten und Meinungen.⁴⁴⁹ Bei nicht vorhandenen objektiven Bewertungsmaßstäben vergleichen Individuen ihre Fähigkeiten und Überzeugungen mit denen anderer Personen bzw. Teammitglieder und entwickeln auf diese Weise eigene subjektive soziale Bewertungsmaßstäbe.⁴⁵⁰ Für diesen Vergleich werden Personen ausgewählt, die der eigenen am ähnlichsten sind.⁴⁵¹ Werden Diskrepanzen identifiziert, werden die Personen versuchen, diese zu reduzieren. Das kann zum einen eine Veränderung der eigenen Position sein, es ist aber auch eine Veränderung der Positionen der anderen Teammitglieder denkbar. Dies geschieht mit umso höherer Motivation, je relevanter die Meinungen und Fertigkeiten sind und je mehr das Team als attraktiv wahrgenommen wird.⁴⁵²

Da gemäß der Theorie der sozialen Vergleichsprozesse Individuen danach streben, sich selbst zu bewerten und anschließend mit den übrigen Teammitgliedern zu vergleichen,⁴⁵³ werden auf der Inputebene sozioemotionale Fähigkeiten wie Selbstreflexion und Kritikfähigkeit angesprochen. Ohne das Reflektieren der eigenen Stärken und Schwächen ist es kaum möglich, sich innerhalb des Teams zu positionieren. Eine der Grundannahmen von Festingers Theorie ist jedoch die Ähnlichkeitshypothese, die besagt, dass diejenigen Personen für den Vergleich ausgewählt werden, die der

⁴⁴⁷ Vgl. Jedrzejczyk (2007), S. 32ff.; Bronner/ Jedrzejczyk (2008), S. 84ff.; Thomas (1991), S. 48; Frey et al. (1984); Mannix/ Neale (2005), S. 43; Kearney/ Gebert/ Voelpel (2009), S. 582.

⁴⁴⁸ Vgl. Festinger (1954), S. 117.

⁴⁴⁹ Vgl. Frey et al. (1998), S. 81; Festinger (1954), S. 117.

⁴⁵⁰ Vgl. Thomas (1991), S. 42; Festinger (1954), S. 118.

⁴⁵¹ Vgl. Festinger (1954), S. 136.

⁴⁵² Vgl. Frey et al. (1998), S. 94; Festinger (1954), S. 122ff.

⁴⁵³ Vgl. Festinger (1954), S. 117.

eigenen am ähnlichsten sind.⁴⁵⁴ In multikulturellen Teams mangelt es an derartigen Vergleichspersonen.

Das Bedürfnis nach interpersonellem Vergleich kann mangels ähnlicher Personen nicht ausreichend befriedigt werden. In der Folge bilden sich Unsicherheit und Angst aus, weil nicht überprüft werden kann, inwiefern die eigene Realität richtig oder falsch ist.⁴⁵⁵ Die Motivation der Teammitglieder sinkt, denn die nicht erfüllten Bedürfnisse rufen Unzufriedenheit hervor. Insofern ist davon auszugehen, dass der Teamprozess defizitär ist. Durch die permanente Unsicherheit, sind die Teamkollegen stark gehemmt und werden nur bedingt miteinander kommunizieren. Die Kommunikation wird umso schlechter, je mehr sprachliche Defizite existieren.⁴⁵⁶ Auch ihre fachlichen Fertigkeiten und Fähigkeiten werden die Teammitglieder aufgrund von Angst und Unsicherheit wohl nur eingeschränkt einsetzen. Ebenso wenig tauschen sie Informationen in dem Maße aus, wie es für eine effektive Aufgabebearbeitung nötig wäre. Die eingeschränkte Kommunikation verhindert auch die von multikulturellen Teams erhoffte Kreativität und Innovativität.

Eine ganz konträre Interpretation der Theorie der sozialen Vergleichsprozesse nehmen Pelled/Eisenhardt/Xin vor. Nach ihrer Auffassung sind multikulturelle Teams deutlich weniger mit emotionalen Konflikten als monokulturelle Teams konfrontiert. Ursächlich sei dafür der Umstand, dass aufgrund nicht verfügbarer ähnlicher Personen der soziale Vergleich weniger bedeutsam und informativ sei. Daher gebe es weniger Rivalitäten, Neid und Feindseligkeit in heterogenen Teams.⁴⁵⁷ Jedrzejczyk gibt jedoch zu bedenken, dass diese These bisher empirisch nicht getestet werden konnte.⁴⁵⁸ Daher erscheint die vorgenommene Auslegung der Theorie der sozialen Vergleichsprozesse zweifelhaft.

Der Kontext des Teamprozesses wird von der Theorie der sozialen Vergleichsprozesse nicht berücksichtigt, da weder Führung des Teams und Gestaltung der zu lösenden Aufgabe, noch arbeitsbezogenes Feedback als Einflussfaktoren der Teameffektivität untersucht werden. Die Gestaltung der zu bearbeitenden Aufgabe wäre nur relevant, wenn die Kommunikationsprobleme minimiert werden. In der Theorie der sozialen Vergleichsprozesse ist dies jedoch nur durch eine Ergänzung weiterer Komponenten möglich, wie es soeben anhand der Führung geschildert wurde. Zwar ist davon auszugehen, dass einfache und klar strukturierte Aufgaben wohl besser gelöst würden als komplexe und innovative, dennoch wird die Lösungsqualität niedrig sein.

⁴⁵⁴ Vgl. Festinger (1954), S. 136; Frey et al. (1998), S. 92.

⁴⁵⁵ Vgl. Bronner/ Jedrzejczyk (2008), S. 86; Jedrzejczyk (2007), S. 48.

⁴⁵⁶ Vgl. Mühlbacher/ Vallaster (2002), S. 81.

⁴⁵⁷ Vgl. Pelled/ Eisenhardt/ Xin (1999), S. 5.

⁴⁵⁸ Vgl. Jedrzejczyk (2007), S. 41.

Des Weiteren könnte ein starker Intergruppenwettbewerb bewirken, dass die Ängstlichkeit aufgrund einer Steigerung der wahrgenommenen Ähnlichkeit gesenkt wird.⁴⁵⁹ Die Bedrohung der eigenen Arbeitsgruppe kann die Identifikation mit dieser erhöhen, wodurch vorhandene Konflikte an Bedeutung verlieren.⁴⁶⁰ Jedoch ist auch eine solche Ergänzung nicht vorgesehen.

Die Theorie der sozialen Vergleichsprozesse konstatiert, dass multikulturelle Teams ineffektiv arbeiten. Wegen der vorhandenen Kommunikationsprobleme werden sie kaum das erwartete Ergebnis erreichen können. Die Unzufriedenheit der Teammitglieder wurde bereits auf der Ebene der Arbeitsgruppe angesprochen. Aufgrund der negativen Erfahrungen treten die Individuen zukünftig in kulturellen Überschneidungssituationen unsicher auf. Dies würde den Schluss nahe legen, dass das Konzept der multikulturellen Teamarbeit auf lange Sicht scheitert.

Die Theorie ignoriert allerdings fachliche und interkulturelle Kompetenzen völlig. Durch die kulturelle Intelligenz der Mitglieder könnten trotz ihrer wahrgenommenen Unähnlichkeit Kommunikationsprobleme auf ein Minimum reduziert werden. In diesem Fall würde der Teamprozess wesentlich effektiver verlaufen. Verfügen die Personen auch über entsprechende aufgabenbezogene Fähigkeiten, wäre ein wesentlich besseres Ergebnis möglich, als es im Sinne der Theorie geschlussfolgert werden kann. Die Ignoranz kontextueller Faktoren wurde bereits auf der Ebene der Umwelt dargelegt. Insofern muss diese Theorie als zu einseitig kritisiert werden.

Außerdem ist der Begriff „ähnlich“ problematisch. Bronner/Jedrzejczyk folgen der Auffassung, dass bei der Untersuchung von Kommunikationsproblemen zur Bestimmung der Ähnlichkeit die Attribute „... Werdegang, Kommunikation, Lebensstil, Einstellungen, Interessen und Werte“⁴⁶¹ verwendet werden sollten. Diese Sichtweise wird auch in der vorliegenden Argumentation berücksichtigt. Dennoch findet keine Gewichtung der einzelnen Attribute statt. So ist es denkbar, dass beispielsweise die gemeinsamen Interessen durch die Teammitglieder stärker wahrgenommen werden als ihr Werdegang oder Lebensstil. Demnach können sich kulturell verschiedene Personen dennoch als relativ ähnlich wahrnehmen, indem sie bestimmte Attribute (Gewohnheiten, Hobbies etc.) diskriminieren. Dies würde die Analyse der Theorie der sozialen Vergleichsprozesse differenziert ausfallen lassen.

Theorie der kognitiven Dissonanz

Bevor die ebenfalls von Festinger begründete Theorie der kognitiven Dissonanz umrissen werden kann, sind zunächst die einzelnen Bestandteile dieser Formulierung

⁴⁵⁹ Vgl. Bronner/ Jedrzejczyk (2008), S. 110.

⁴⁶⁰ Vgl. Jedrzejczyk (2007), S. 155.

⁴⁶¹ Bronner/ Jedrzejczyk (2008), S. 85.

abzugrenzen. Kognitiv leitet sich aus dem Begriff „Kognition“ ab, was jegliches Wissen, Meinungen oder Glauben über die Umwelt, über sich selbst und über sein persönliches Verhalten umfasst.⁴⁶² Die verschiedenen Kognitionen, die ein Mensch in sich trägt, können inhaltlich kongruent sein oder aber konträre Ausprägungen besitzen.⁴⁶³ Als Dissonanz wird die Existenz nicht zusammenpassender Beziehungen zwischen Kognitionen bezeichnet.⁴⁶⁴ Die Theorie der kognitiven Dissonanz manifestiert, dass der Mensch bestrebt ist, jene Inkonsistenzen, d.h. Dissonanzen, zu reduzieren, sobald sie aufgetreten sind.⁴⁶⁵ Ziel ist es, das eigene kognitive System im Gleichgewicht zu halten.⁴⁶⁶ Bedeutung hat die Theorie der kognitiven Dissonanz insbesondere für Kommunikations- und Konfliktprozesse in einer Arbeitsgruppe, da kognitive Dissonanzen durch das Fehlen ähnlicher Teammitglieder hervorgerufen werden können.⁴⁶⁷ Daher scheinen die beiden folgenden Theorien des Ähnlichkeits-Attraktionsparadigmas und des Ängstlichkeits-/Unsicherheits-Managements zur kognitiven Dissonanz komplementär.

Grundannahme der Theorie der kognitiven Dissonanz ist das Bedürfnis eines Individuums, sein eigenes kognitives System im Gleichgewicht zu halten, was durch Dissonanzreduktion erreicht werden soll.⁴⁶⁸ Die bereits bei der Theorie der sozialen Vergleichsprozesse erörterten Diskrepanzen aufgrund des Fehlens ähnlicher Vergleichspersonen bilden die Hauptursache kognitiver Dissonanzen.⁴⁶⁹ In multikulturellen Teams treffen unterschiedliche und meist widersprüchliche (dissonante) Wertvorstellungen und Verhaltensweisen aufeinander. Gleichzeitig sind diese individuellen Attribute ein wichtiger Bestandteil des Selbstkonzeptes der jeweiligen Personen.⁴⁷⁰

Da die Individuen sich über ihre Wertvorstellungen und Verhaltensweisen selbst definieren, können sie die bestehenden Dissonanzen nicht durch Veränderung und Anpassung der eigenen Position mindern. Deutlich leichter ist es, die widersprüchliche Kultur anderer Teammitglieder abzuwerten, um somit wieder ein Gleichgewicht der eigenen Kognitionen herzustellen. Das individuelle Bedürfnis nach Abbau der Dissonanzen ist damit zwar befriedigt, doch leidet der Teamprozesses darunter. Durch die Abwertung der anderen Personen findet eine Diskriminierung statt.⁴⁷¹ Negative und feindliche Einstellungen entwickeln sich, die wiederum die Kommunikationseffektivität schwächen. Da sich Unsicherheit und Angst durch zwischen-

⁴⁶² Vgl. Festinger (1957), S. 3; Frey et al. (1984), S. 276.

⁴⁶³ Vgl. Thomas (1991), S. 43.

⁴⁶⁴ Vgl. Festinger (1957), S. 3.

⁴⁶⁵ Vgl. Beckmann (1984), S. 8.

⁴⁶⁶ Vgl. Thomas (1991), S. 43; Frey/ Gaska (1998), S. 276.

⁴⁶⁷ Vgl. Bronner/ Jedrzejczyk (2008), S. 85f.

⁴⁶⁸ Vgl. Frey/ Gaska (1998), S. 276.

⁴⁶⁹ Vgl. Bronner/ Jedrzejczyk (2008), S. 86.

⁴⁷⁰ Vgl. Jedrzejczyk (2007), S. 42.

⁴⁷¹ Vgl. ebd.

menschliche Differenzen ausbilden, kann zur weiteren Argumentation auf die Theorie der sozialen Vergleichsprozesse verwiesen werden. Jedoch verstärken die negativen Einstellungen zueinander den destruktiven Verlauf des Teamprozesses noch einmal. Ein Bezug zu kontextbezogenen Faktoren existiert bei der Theorie der kognitiven Dissonanz ebenfalls nicht. Insofern sind die Ausführungen zur Umwelt bei der Theorie der sozialen Vergleichsprozesse auch hier relevant.⁴⁷²

Erklärbar ist anhand kognitiver Dissonanzen ebenfalls nur ein ineffektiver Teamprozess in multikulturellen Teams. Homogene Teams werden wesentlich bessere Leistungen erzielen, da bei ihnen kognitive Dissonanzen nur selten und in geringem Maße auftreten dürften. Die Mitglieder kulturell heterogener Teams sind demnach unzufrieden und können aus den Interaktionen keine positiven Erfahrungen ableiten. Somit trifft auch die Theorie der kognitiven Dissonanz nur negative Aussagen zu multikulturellen Teams und kann deren langfristigen Erfolg nicht erklären.

Bei der analysierten Theorie ist der Begriff der Ähnlichkeit etwas weniger problematisch als in der zuvor untersuchten Theorie. Da die Mitglieder multikultureller Teams unbestritten verschiedene Wertvorstellungen und Handlungsweisen besitzen, werden Dissonanzen unweigerlich hervorgerufen. Auch eventuelle gemeinsame Interessen oder Erfahrungen werden den Werteunterschied nicht verringern. Insofern existieren kognitive Dissonanzen bei Multikulturalität in jedem Falle und die getroffenen Aussagen scheinen daher stabil.

Dennoch zeichnet die untersuchte Theorie wieder nur ein einseitiges Bild. Dass durch interkulturelle Kompetenzen die negativen Auswirkungen der gegenseitigen Diskriminierung verhindert oder zumindest eingeschränkt werden, bleibt unberücksichtigt. Außerdem werden fachliche Qualifikationen gänzlich ignoriert.

Ähnlichkeits-Attraktionsparadigma

Hintergrund des Ähnlichkeits-Attraktionsparadigmas ist die Aussage, dass interpersonelle Attraktion stark positiv mit der Ähnlichkeit bzw. stark negativ mit der Unterschiedlichkeit der persönlichen Einstellungen korreliert.⁴⁷³ Jegliche Handlungen anderer, die auch der eigenen Überzeugung entsprechen, wirken sich demnach positiv auf die Beziehung zueinander aus.⁴⁷⁴ Aber auch demographische Eigenschaften wie das Alter, die Rasse und das Geschlecht bestimmen die Ähnlichkeit, d.h. diejenigen, die bestimmte Eigenschaften teilen, nehmen sich als ähnlich war. Gemeinsame Erfahrungen wie beispielsweise das Durchleben einer Krise wirken ebenfalls förderlich auf die Beziehungen zueinander ein, da sich die persönlichen Biographien

⁴⁷² Vgl. Staehle (1999), S. 248.

⁴⁷³ Vgl. Byrne (1971), S. 47.

⁴⁷⁴ Vgl. Hogg/ Vaughan (2005), S. 505.

dadurch in bestimmten Punkten stark ähneln.⁴⁷⁵ Die Gruppenzusammensetzung kann also für unterschiedliche Niveaus von Kommunikation, Kohäsion und Integration verantwortlich sein.⁴⁷⁶

Das Ähnlichkeits-Attraktionsparadigma reiht sich in die Theorien ein, die versuchen, die Effektivität von Arbeitsgruppen von der Ähnlichkeit der Mitglieder abhängig zu machen.⁴⁷⁷ Während Ähnlichkeiten als Selbstbestätigung gewertet werden, bewirken Unterschiede das Gegenteil.⁴⁷⁸ Dies führt im Kontext der Multikulturalität zu ernsthaften Problemen, denn das Bedürfnis nach Selbstbestätigung kann im Sinne des Ähnlichkeits-Attraktionsparadigmas nicht gestillt werden. Die Vielfalt der Teammitglieder, die eigentlich eine Ressource für Kreativität und Flexibilität darstellen soll, führt zu einer emotionalen Isolierung der involvierten Personen.

Die vom Ähnlichkeits-Attraktionsparadigma zugrunde gelegte soziale Homophilie⁴⁷⁹ lässt auf die Skepsis der Teammitglieder vor fremden Verhaltensweisen schließen. Ähnlich wie in den beiden zuvor analysierten Theorien bilden sich auch hier gruppeninterne Konflikte heraus, die zu Prozessverlusten führen.⁴⁸⁰ Das Resultat des Inputs ist eine Ansammlung von Individuen und damit keine von Kohäsion geprägte Arbeitsgruppe. Demnach führt die Multikulturalität der Arbeitsgruppe zu eingeschränkter Kommunikation und Missverständnissen bzw. Informationsverzerrungen, was mit einer sinkenden Effektivität einhergeht.⁴⁸¹ Vertrauen, Loyalität oder Anerkennung werden in diesem Umfeld nicht zu finden sein. Mangels Kooperation werden Verantwortlichkeiten nicht effizient verteilt, da eine von Missgunst geprägte gruppeninterne Konkurrenz dies verhindert. Aufgrund der geringen Sympathie fällt auch das gruppeninterne Feedback negativer aus, als es tatsächlich sein müsste.⁴⁸² Dies gefährdet die Stabilität der Arbeitsgruppe enorm, da eine hohe Fluktuationsrate zu erwarten ist.⁴⁸³ Wesentliche externe Einflussfaktoren bleiben unberücksichtigt, denn mögliche Interventionen, die die Auswirkungen kultureller Differenzen einschränken könnten, sind in der ursprünglichen Form des Ähnlichkeits-Attraktionsparadigmas nicht angedacht.

Das Ähnlichkeits-Attraktionsparadigma bietet nur Begründungen für die Ineffektivität multikultureller Teams und liefert wie die bisher untersuchten Theorien keinen Ansatz zur Erklärung des Erfolgs von Multikulturalität. Aufgrund der defizitären

⁴⁷⁵ Vgl. Pfeffer (1985), S. 69.

⁴⁷⁶ Vgl. Williams/ O'Reilly (1998), S. 85.

⁴⁷⁷ Vgl. Rohn (2006), S. 98.

⁴⁷⁸ Vgl. Williams/ O'Reilly (1998), S. 85.

⁴⁷⁹ Vgl. Williams/ O'Reilly (1998), S. 85.

⁴⁸⁰ Vgl. Rohn (2006), S. 99; Cramer (2007), S. 101.

⁴⁸¹ Vgl. Williams/ O'Reilly (1998), S. 85f.; Podsiadlowski (2002), S. 102.

⁴⁸² Vgl. Rohn (2006), S. 99.

⁴⁸³ Vgl. Podsiadlowski (2002), S. 103; Cramer (2007), S. 101.

Teamprozesse, die aus der nicht vorhandenen Ähnlichkeit der Mitglieder resultieren, werden heterogene Arbeitsgruppen *ceteris paribus* homogenen Arbeitsgruppen deutlich unterlegen sein.

Die Kritik, dass die Erklärungen der beim Ähnlichkeits-Attraktionsparadigma auftretenden Interaktionen nur relativ allgemein bleiben, wird aufrechterhalten.⁴⁸⁴ Die Argumente werden lediglich von der persönlichen Zu- bzw. Abneigung abgeleitet. Dass der Ansatz zu statisch sei,⁴⁸⁵ wird jedoch nur dann unterstützt, wenn lediglich die objektive Unähnlichkeit ausschlaggebend ist. Wird aber die wahrgenommene Ähnlichkeit zugrunde gelegt, so ist dieser Kritikpunkt nicht valide.⁴⁸⁶ Dies erschwert jedoch wiederum eine stabile Analyse des Ähnlichkeits-Attraktionsparadigmas bezüglich seiner Aussagen zu multikulturellen Teams. Findet eine Attributdiskriminierung statt, so werden Gemeinsamkeiten stärker gewichtet als kulturelle Unterschiede. Dies wäre z.B. bei herausragender interkultureller Kompetenz denkbar. Im Sinne der Theorie könnte dann ein völlig gegensätzlicher Schluss für den Teamprozess gezogen werden. So wäre es anhand des Ähnlichkeits-Attraktionsparadigmas auch möglich, die gegenseitige Sympathie und Zuneigung der Teammitglieder heterogener Teams zu erklären. Ein weiterer Schwachpunkt, der bei den vorherigen Theorien schon identifiziert wurde, ist dann die Vernachlässigung von aufgabenbezogenen Fähigkeiten. Diese würden im gerade beschriebenen Fall deutlich an Relevanz gewinnen.

Ängstlichkeits-/Unsicherheits-Management-Theorie

Die Ängstlichkeits-/Unsicherheits-Management-Theorie besagt, dass die Effektivität der Kommunikation eine Funktion der individuellen Fähigkeiten ist, mit persönlicher Unsicherheit und Ängstlichkeit umgehen zu können.⁴⁸⁷ Die in sechs Kategorien eingeteilten oberflächlichen Gründe wirken sich direkt auf die Handhabbarkeit von Ängstlichkeit und Unsicherheit aus, welche wiederum einen direkten Einfluss auf die Effektivität der Kommunikation besitzen. Unsicherheit spielt in gewissem Maße in allen Beziehungen eine Rolle, allerdings wird sie größer, wenn eine Interaktion mit Fremden stattfindet.⁴⁸⁸

Dies gilt analog für die Kommunikation mit Mitgliedern der eigenen Arbeitsgruppe im Vergleich zu Mitgliedern anderer Arbeitsgruppen. Um wirklich effektiv kommunizieren zu können, muss sich die persönliche Unsicherheit in einem bestimmten Korridor bewegen, der weder den Maximalwert noch den Minimalwert potentieller Unsicherheit über- bzw. unterschreiten darf. Die Schwelle des Maximalwerts bildet

⁴⁸⁴ Vgl. Jedrzejczyk (2007), S. 37.

⁴⁸⁵ Vgl. Chatman/ Flynn (2001), S. 95.

⁴⁸⁶ Vgl. Jedrzejczyk (2007), S. 37.

⁴⁸⁷ Vgl. Gudykunst/ Nishida (2001), S. 55.

⁴⁸⁸ Vgl. Gudykunst/ Shapiro (1996), S. 24f.

dabei das Niveau der Unsicherheit, auf dem eine Person das Verhalten anderer gerade noch ausreichend genau prognostizieren kann, um eine angenehme Interaktion zu ermöglichen. Die minimale Schwelle ist der Wert, bei dem eine Person noch nicht gelangweilt oder zu selbstsicher ist. Die Ängstlichkeit bildet schließlich das emotionale Pendant zur Unsicherheit.⁴⁸⁹

Die Ängstlichkeits-/Unsicherheits-Management-Theorie argumentiert zwar nicht explizit mit der Ähnlichkeit der Teammitglieder, sondern mit dem Konzept des Fremden. Dennoch ist damit das Gleiche gemeint. Demnach werden Fremde dahingehend definiert, dass sie zwar physisch bzw. räumlich nah beieinander, aber in Bezug auf Wertvorstellungen und Verhaltensweisen voneinander entfernt sind.⁴⁹⁰ Dies lässt für multikulturelle Teams den Schluss zu, dass sich fremde Personen gegenüberstehen.

Anhand dieser Theorie wird versucht, die Kommunikation in multikulturellen Teams zu erklären.⁴⁹¹ Wegen ihrer Unterschiedlichkeit sind die Mitglieder kulturell heterogener Arbeitsgruppen nicht fähig, die Verhaltensweisen der Kollegen zu antizipieren. Folglich sind sie während des Interaktionsprozesses unsicher und in der Kommunikation gehemmt. Außerdem bildet sich Angst aus, weil negative Konsequenzen befürchtet werden, indem durch das eigene Versagen im Teamprozess das Selbstwertgefühl geschwächt wird.⁴⁹² An dieser Stelle folgt der Verlauf des Teamprozesses im Wesentlichen wieder dem bei der Theorie der sozialen Vergleichsprozesse beschrieben.

Kontextbezogene Einflussfaktoren werden nicht betrachtet. Dennoch ist davon auszugehen, dass ein mitarbeiterorientierter Führungsstil, die Probleme des Teamprozesses lindern könnte. Die Aufgabenstellung hätte allerdings wohl nur geringe Auswirkungen angesichts der beschriebenen Prozessverluste. Ein Intergruppenwettbewerb könnte eine Verbesserung der gruppeninternen Kommunikation bewirken. Eine ausführlichere Betrachtung dieser Faktoren ist auf der Ebene der Umwelt bei der Theorie der sozialen Vergleichsprozesse durchgeführt worden.

Durch die Ängstlichkeits-/Unsicherheits-Management-Theorie lässt sich wieder der Misserfolg multikultureller Teams erklären. Etwaige Prozessgewinne, die auf die kulturelle Vielfalt der Teammitglieder zurückgeführt werden, können auch mit dieser Theorie nicht erklärt werden, da das Konzept des Fremden dies nicht zulässt. Vielmehr werden die Teamkollegen unproduktiv und unzufrieden sein.

⁴⁸⁹ Vgl. Gudykunst/ Nishida (2001), S. 58.

⁴⁹⁰ Vgl. Gudykunst/ Kim (1992), S. 19.

⁴⁹¹ Vgl. Jedrzejczyk (2007), S. 44.

⁴⁹² Vgl. Bronner/ Jedrzejczyk (2008), S. 86.

Aufgrund der Analogie zur Ähnlichkeitshypothese ist auch das Konzept des Fremden kritisch zu sehen. Es ist zwar unstrittig, dass die Mitglieder multikultureller Teams im Sinne der Definition als einander fremd angesehen werden können, doch ist die Folgerung daraus stark verallgemeinernd. Da der Einsatz multikultureller Teams zunimmt, kann davon ausgegangen werden, dass auch eine stetig steigende Zahl von Menschen interkulturelle Kompetenzen erwirbt. Insofern sind sie sich in einem heterogenen Team zwar noch immer fremd, müssen aber nicht unbedingt unsicher und ängstlich reagieren. Daher erscheint die Ängstlichkeits-/Unsicherheits-Management-Theorie zu dogmatisch.

Ein weiterer Kritikpunkt betrifft die Starrheit der Theorie. Selbst wenn zu Beginn des Teamprozesses Unsicherheit und Ängstlichkeit vorherrschen, können diese womöglich während der Interaktionen abgebaut werden, da sich die Mitglieder besser kennenlernen. Sie wären dann zwar laut Definition noch immer Fremde, nehmen sich aber immer weniger als fremd wahr und wären zunehmend in der Lage, die Verhaltensweisen der Kollegen aufgrund ihrer gesammelten Erfahrungen zu antizipieren. In dem Fall lässt die Theorie wieder keine stabile Aussage zu multikulturellen Teams zu.

Ansatz der Informationsteilung und Entscheidungsfindung

Aufbauend auf das Ähnlichkeits-Attraktionsparadigma legt auch der Ansatz der Informationsteilung- und Entscheidungsfindung nahe, dass Individuen mit ihnen ähnlichen Personen kommunizieren. Aus diesem Grunde verfügen sie, sofern sie sich in einem Team ungleicher Mitglieder befinden, über einen besseren Zugang zu Informationsnetzwerken außerhalb ihres Teams. Obwohl also die Informationsteilung innerhalb des Teams aufgrund der Unterschiedlichkeit der Mitglieder beeinträchtigt ist, wird dieser Nachteil durch die zusätzlich außerhalb erlangten Informationen womöglich überkompensiert.⁴⁹³ Folglich kann die Entscheidungsfindung auf einer qualitativ höherwertigen Grundlage erfolgen, als es nur teamintern der Fall wäre. Der Ansatz der Informationsteilung und Entscheidungsfindung geht davon aus, dass eine von Vielfalt geprägte Teamzusammensetzung eine direkte positive Auswirkung hat. Aufgrund der Ansammlung von Fähigkeiten, Informationen und Wissen, die die Diversität mit sich bringt, ist der eigentliche Teamprozess von geringerer Bedeutung für das Gesamtergebnis.⁴⁹⁴ Es wird davon ausgegangen, dass aus demographischer Sicht vielfältige Individuen ein breiteres Wissen und einen größeren Erfahrungsschatz haben, als es bei homogenen Individuen der Fall ist.⁴⁹⁵

⁴⁹³ Vgl. Williams/ O'Reilly (1998), S. 86.

⁴⁹⁴ Vgl. Tziner/ Eden (1985), S. 91.

⁴⁹⁵ Vgl. Williams/ O'Reilly (1998), S. 87.

Aufgrund der den Teammitgliedern unterstellten Neigung, Ähnlichkeit zu präferieren, stammen die im Teamprozess eingebrachten Informationen zum Großteil aus persönlichen Netzwerken außerhalb des Teams.⁴⁹⁶ Die Mitglieder haben Zugang zu Netzwerken mit ihnen ähnlichen Personen und profitieren dadurch von umfangreichem Wissen, welches sie zur Aufgabenlösung im Team anwenden können. Die heterogene Teamzusammensetzung bewirkt durch die unterschiedlichen kulturellen Hintergründe verschiedene Herangehensweisen an die Aufgabe. Die unterschiedliche kulturelle Sozialisation der Teammitglieder lässt darauf schließen, dass sie auch in unterschiedlicher Art und Weise ausgebildet wurden und über divergierende Erfahrungen verfügen.⁴⁹⁷ Dies ist ein deutlicher Vorteil multikultureller Teams in Bezug auf ihre kombinierten aufgabenbezogenen Kompetenzen. Die untersuchte Theorie bietet einen Erklärungsansatz für die positive Auswirkung von Diversität auf die Effektivität des Teams.⁴⁹⁸

Das hohe Konfliktpotential multikultureller Teams existiert nach wie vor in der Form, wie es bereits durch die vorherigen Theorien beschrieben wurde. Es kann damit weiterhin zu Differenzen in der Kommunikation und den Interaktionsprozessen kommen, weil die kulturelle Diversität nicht ausreichend beachtet und in den Teamprozess als Ressource integriert wird. In der Folge können hohe Prozessverluste im Vergleich zu monokulturellen Teams entstehen. Die Teamkohäsion kann daher mangels interkulturellen Verständnisses eingeschränkt werden. Allerdings besagt der Ansatz der Informationsteilung und Entscheidungsfindung, dass die beschriebenen Prozessverluste durch den Informationsvorsprung heterogener Teams überkompensiert werden.⁴⁹⁹ Das während der Interaktionen eingebrachte Wissen steigert die potentielle Produktivität des Teams in höherem Maße, als es der Verlust durch teaminterne Konflikte wieder mindern könnte. Somit ist es möglich, fundierte Entscheidungen auf Grundlage qualitativ hochwertiger Informationen zu treffen,⁵⁰⁰ die denen monokultureller Teams weitaus überlegen sind. Nach der analysierten Theorie führt die Summe der aufgabenbezogenen Kompetenzen in multikulturellen Teams zu einer Steigerung der Effektivität, die trotz des fehlenden Managements der Heterogenität Bestand hat.

In Verbindung mit Bachmanns Konzept lose gekoppelter Systeme wäre der Ansatz der Informationsteilung und Entscheidungsfindung stärker in der Lage, die Effektivität multikultureller Teams zu erklären. Die Prozessverluste aufgrund kultureller Konflikte würden durch Bachmanns Konzept auf ein Minimum reduziert und schränken die Vorteile durch den Wissensvorsprung nicht mehr so stark ein. Auf-

⁴⁹⁶ Vgl. Williams/ O'Reilly (1998), S. 86.

⁴⁹⁷ Vgl. Jedrzejczyk (2007), S. 44.

⁴⁹⁸ Vgl. Jedrzejczyk (2007), S. 45.

⁴⁹⁹ Vgl. Williams/ O'Reilly (1998), S. 86.

⁵⁰⁰ Vgl. Cramer (2007), S. 102.

grund der engen Kopplung der Mitglieder in der aufgabenbezogenen und strukturellen Domäne werden Ziele und interdependente Teilziele klar formuliert.⁵⁰¹ Diese Grundstruktur ermöglicht es dem Team, die Rollen der Mitglieder entsprechend des Bedarfs zu differenzieren, um dem angestrebten Gesamtziel möglichst effektiv durch sukzessives Erreichen der Teilzeile näher zu kommen. Die Kommunikation untereinander findet auf rein professioneller Basis statt, ohne kulturelle Diskrepanzen zu tangieren. Im Zuge des Teamprozesses bildet sich eine gemeinsame Identität heraus, die die Kohäsion des Teams stärkt.⁵⁰² Gleichzeitig respektieren die Teammitglieder ihre kulturellen Unterschiede, ohne dass sie aber danach streben würden, sich einander anzupassen. Die kulturelle Unabhängigkeit bleibt unangetastet und es gibt keinerlei Intentionen, die Teammitglieder zu kulturellem Austausch zu ermutigen.⁵⁰³ Auf diese Weise lassen sich Prozessverluste durch Kulturkonflikte vermeiden und die aufgabenbezogene Überlegenheit multikultureller Teams wäre mit dem Ansatz der Informationsteilung und Entscheidungsfindung erklärbar.

Dennoch gaben gerade die kulturellen Unterschiede Anlass zur Hoffnung auf Synergieeffekte. Zum aktuellen Zeitpunkt der Analyse wurde darauf jedoch noch kein Hinweis gefunden. Ist die Effektivität multikultureller Teams damit nur durch deren besseren Zugang zu Informationsnetzwerken zu erklären? Womöglich liefern die verbleibenden Theorien, die in dieser Arbeit noch untersucht werden, einen anderen Anhaltspunkt.

Externe Einflussfaktoren wie Führung, Aufgabenstruktur oder Arbeitsgestaltung werden wiederum nicht explizit beachtet. Erst der zusätzliche Einbezug des Konzeptes lose gekoppelter Systeme deutet an, wie ein multinationales Team erfolgreich geführt werden könnte.

Aufgrund des Informationsvorteils heterogener Teams fällt das Ergebnis qualitativ höherwertig aus als bei homogenen Teams. Trotz der potentiellen kulturellen Differenzen, die sich negativ auf die Produktivität auswirken können, schaffen es multikulturelle Teams sich zu etablieren. Vorgesetzte werden eine gewisse Zufriedenheit verspüren, wobei sie dennoch Synergieeffekte durch kulturelle Diversität vermissen werden und lediglich von der Heterogenität des Wissens profitieren. Die Teammitglieder selbst können ebenfalls zum Teil zufrieden sein. Sie werden die gestellte Aufgabe wohl wesentlich effektiver lösen als monokulturelle Teams, jedoch könnte eine kulturelle Integration ohne Aufgabe der eigenen Identität eine höhere Zufriedenheit hervorrufen. Das Ergebnis ist geprägt von Synergie, jedoch nur durch die kombinierten aufgabenbezogenen Fähigkeiten der Teammitglieder.

⁵⁰¹ Vgl. Bachmann (2008), S. 151.

⁵⁰² Vgl. Bachmann (2008), S. 151ff.

⁵⁰³ Vgl. Bachmann (2008), S. 151ff.

Der Ansatz der Informationsteilung und Entscheidungsfindung wird dahingehend kritisiert, vielmehr eine Integration von Annahmen, Plausibilitätsüberlegungen und Ergebnissen empirischer Untersuchungen als ein geschlossenes System von Hypothesen zu sein.⁵⁰⁴ So erklärt der Ansatz zwar die Ressourcenvielfalt, nicht aber deren Verarbeitung im eigentlichen Teamprozess. Wie in den zuvor analysierten Theorien gezeigt wird, haben aufgabenbezogene Kompetenzen nur eine geringe Relevanz, wenn die Interaktionen der multikulturellen Teams nur eingeschränkt funktionieren. Somit mögen zwar einige Studien Hinweise dafür gefunden haben, dass die Informationsvielfalt Prozessverluste überkompensieren kann.⁵⁰⁵ Dies sagt jedoch nichts darüber aus, dass dies immer der Fall sein muss. Vielmehr wird hier argumentiert, dass bei destruktivem Verlauf des Teamprozesses der Informationsvorteil nicht ausgespielt werden kann und somit die Teamleistung nicht verbessert würde. Wie die zuvor analysierten Theorien ignoriert dieser Ansatz interkulturelle Kompetenzen als bedeutsamen Einflussfaktor, nur dass diese für die Aussagen des Ansatzes der Informationsteilung und Entscheidungsfindung unabdingbar sind. Ebenso wenig wurden sozioemotionale Fähigkeiten berücksichtigt. Die wegen der Perspektivenvielfalt entstehenden aufgabenbezogenen Konflikte könnten sich demnach schnell in emotionale Konflikte wandeln. Um diese Problematik zu verhindern, wäre beispielsweise das vorgestellte Konzept lose gekoppelter Systeme nötig. Der Ansatz der Informationsteilung und Entscheidungsfindung ist zu ressourcenlastig.

Das Konzept der Ähnlichkeit wird im analysierten Ansatz als nicht so problematisch angesehen wie in den vorherigen Theorien, weil der Teamerfolg davon nicht direkt abgeleitet wird. Da die Teammitglieder aus verschiedenen Kulturen kommen, ist wohl unbestritten, dass auch ihre Kenntnisse und Herangehensweisen an Aufgaben divergieren werden und in ihrer Kombination ein großes Potential besitzen.

Minority Dissent Theorie

Die Minority Dissent Theorie suggeriert, dass eine von der Mehrheitsmeinung abweichende Minorität zwar die Stabilität innerhalb eines Teams beeinträchtigt, aber auf der anderen Seite die individuelle Kreativität anregt und auf diese Weise auch die Entscheidungsprozesse qualitativ verbessert.⁵⁰⁶ Eine widersprechende Minorität unterstützt also Einstellungen, Ideen und Abläufe, die der Auffassung der Mehrheit entgegenstehen und verfolgt diese auch weiter. Insbesondere für Innovationsprozesse in Unternehmen scheint eine abweichende Minderheit von großer Bedeutung zu sein, da die entstehende Kreativität durch ein Outside-the-Box-Denken die Grundlage dafür schafft.⁵⁰⁷ Dies gilt auch, wenn die Auffassung der Minorität objektiv gesehen falsch ist, da die Aufmerksamkeit darauf sowie die initiierten Denkprozesse der

⁵⁰⁴ Vgl. Jedrzejczyk (2007), S. 45.

⁵⁰⁵ Vgl. Williams/ O'Reilly (1998), S. 86.

⁵⁰⁶ Vgl. De Dreu et al. (2000), S. 2451.

⁵⁰⁷ Vgl. De Dreu/ West (2001), S. 1191.

eigentliche Ursprung der Kreativität ist. Vorhandene Alternativen können noch einmal neu bewertet und unter Umständen weitere in Betracht gezogen werden. Daher können Minderheiten ein signifikanter Faktor in Problemlösungsprozessen sein.⁵⁰⁸

Bei multinationalen Teams ist davon auszugehen, dass mehrere Minoritäten vertreten sind und die Heterogenität des Teams zunächst auch starke Mehrheiten verhindert. Um als Minderheit einen Einfluss auf das Team nehmen zu können, sind persönliche Charakteristika wie Selbstbewusstsein, Mut und Risikofreudigkeit signifikante Faktoren. Bei Zurückgezogenheit und falscher Bescheidenheit nützt eine zwar existierende, aber nicht wahrnehmbare Opposition dem Teamprozess nicht wirklich. Als zweiter Faktor ist, wie es schon teilweise in den vorherigen Theorien erkannt wurde, die Vielfalt der Perspektiven von großer Bedeutung.⁵⁰⁹ Nur unter dieser Voraussetzung kann eine erfolgreiche Interaktion ermöglicht werden, da unterschiedliche Ansichten und Herangehensweisen eine umfassende Aufgabenbearbeitung gewährleisten. Die Minority Dissent Theorie spricht demnach aufgabenbezogene Kompetenzen und individuelle Eigenschaften an, die der Effektivität des Teams zuträglich sein können. Des Weiteren ist die persönliche Kritikfähigkeit entscheidend, um der Opposition auch Gehör zu schenken.

Zunächst birgt der offene Widerspruch einer bzw. mehrerer Minderheiten ein gewisses Risiko für die Teamkohäsion.⁵¹⁰ Konflikte sind in einem solchen Umfeld programmiert, aber zum Teil auch erwünscht, um Kreativität zu erzeugen.⁵¹¹ Dennoch entstehen insbesondere beim Zusammentreffen von individualistischen und kollektivistischen Kulturen unweigerlich Probleme. In kollektivistischen Kulturen spielt dabei insbesondere der Gesichtsverlust bei öffentlicher Kritik eine Rolle. Gleichwohl argumentiert die analysierte Theorie, dass der Dissens einer Minderheit die Kreativität der Teammitglieder stimuliert und sich somit positiv auf den Interaktionsprozess auswirkt. Aufgrund der zuvor beschriebenen Perspektivenvielfalt können auch komplexe Problemstellungen effektiv bearbeitet werden. Insofern bietet die Minority Dissent Theorie neben dem Ansatz der Informationsteilung und Entscheidungsfindung einen weiteren Erklärungsansatz für den Erfolg des Teamprozesses multikultureller Teams. Ziel ist es zu verstehen, wie das verfügbare umfangreiche Wissen effektiv eingesetzt werden kann, um damit einen Hebeleffekt in Gang zu setzen. Die kritische Auseinandersetzung mit den Lösungsansätzen der Teammitglieder sorgt für einen teaminternen Wettbewerb. Dieser wirkt sich positiv auf die Interaktionsprozesse aus, sofern er nicht ausartet. Durch den regen Austausch von Informationen und die kritische Reflexion über diese profitieren die Teammitglieder

⁵⁰⁸ Vgl. Nemeth (1986), S. 25ff.

⁵⁰⁹ Vgl. Jedrzejczyk (2007), S. 47.

⁵¹⁰ Vgl. De Dreu et al. (2000), S. 2451.

⁵¹¹ Vgl. Jedrzejczyk (2007), S. 47.

stark voneinander. Sie lernen auf diese Weise voneinander und verbessern damit die Ausgangsbasis für die nächsten Teilaufgaben.

Bezüglich der Beeinflussung durch den Kontext reiht sich die Minority Dissent Theorie hinter den bereits untersuchten Theorien ein und bietet nur schwache Hinweise zu Umwelteinwirkungen auf die Teameffektivität. Die Führung ist lediglich gefragt, den teaminternen Wettbewerb zu beherrschen, wird aber nicht explizit angesprochen. Es kann jedoch von der Theorie abgeleitet werden, dass Teams mit Minoritätsmeinungen komplexe Aufgaben besser lösen werden als homogene Teams.

In einem Resümee des Teamprozesses kann eine positive Bilanz gezogen werden. Die Minority Dissent Theorie schafft es, die Effektivität multikultureller Teams mit deren besonderer heterogener Struktur in Verbindung zu bringen. Die Minoritäten im Team hinterfragen ständig die Interaktionsprozesse. Dadurch werden die Teammitglieder gezwungen, sich Gedanken darüber zu machen, inwiefern die aktuelle bzw. eine alternative Vorgehensweise sinnvoll erscheint. Trotz vereinzelter möglicherweise objektiv falscher Auffassungen über bestimmte Abläufe und Inhalte wird das Team angeregt, immer neue Perspektiven zu durchdenken.⁵¹² Im Endeffekt wird dadurch ein besseres Ergebnis erzielt. Ein unkritischer Dauerkonsens hingegen wäre ein großes Hemmnis für die Kreativität des Teams. Die Minority Dissent Theorie erklärt die Überlegenheit multikultureller Teams gegenüber homogenen Teams, wenngleich dies hauptsächlich auf den Umfang der fachlichen Kompetenzen zurückgeführt wird.

Dennoch hat auch die Minority Dissent Theorie ein entscheidendes Defizit. Wie der Ansatz der Informationsteilung und Entscheidungsfindung ist auch sie nur in der Lage den Erfolg des Teams auf die aufgabenbezogenen Fähigkeiten und deren effizienten Einsatz zurückzuführen. Dabei wird die Ursache der Informationsvielfalt multikultureller Teams jedoch nur sehr vage betrachtet. Aufgabenbezogene Konflikte und die daraus resultierende Kreativität werden zwar begründet, aber die emotionalen Konflikte werden dabei völlig ignoriert. Die Meinungsverschiedenheiten innerhalb des Teams könnten nicht nur weitere Denkprozesse im positiven Sinne anregen, sondern auch dazu führen, dass die Mitglieder sich durch die Kritik persönlich angegriffen fühlen. Dies würde wiederum negative Einstellungen zueinander nach sich ziehen. In der Folge wären die auf der Ebene des Teams beschriebenen Prozessgewinne nicht mehr existent. Die Minority Dissent Theorie setzt voraus, dass die Teammitglieder als „*homines oeconomici*“, also rational, agieren. Dies ist jedoch aufgrund ihrer verschiedenen kulturellen Prägungen höchst unwahrscheinlich. Kulturbedingte Reaktionen auf Kritik können sehr unterschiedlich ausfallen und variieren von Akzeptanz bis hin zu Ignoranz und Konfrontation. Interkulturelle Kompe-

⁵¹² Vgl. Jedrzejczyk (2007), S. 47.

tenzen könnten jedoch beitragen, dass der Dissens von Minderheiten auch entsprechend angenommen und verarbeitet wird. Der Zusammenhalt des Teams könnte sich bis dato lediglich aus der Professionalität und der konstruktiven Einstellung der Mitglieder speisen.

Groupthink-Ansatz

Hintergrund des Groupthink-Ansatzes ist die Theorie des informellen Gruppendrucks, wonach die Mitglieder einer Arbeitsgruppe aufgrund von Konformitätsdruck ihre Meinungen denen der Mehrheit anpassen. Alternativ ist auch ein Ausscheiden aus der Arbeitsgruppe als Folge des sozialen Drucks denkbar.⁵¹³ Die Gefahr des Gruppendenkens besteht im Treffen gravierender Fehlentscheidungen, die dadurch zustande kommen, dass sich diejenigen mit objektiv richtigen Lösungsansätzen schließlich der Arbeitsgruppe unterwerfen und ihre Meinungen nicht länger aufrechterhalten.⁵¹⁴ Die Symptome des Groupthink lassen sich dabei in drei Typen einteilen, die im Rahmen der Erforschung der Gruppendynamik identifiziert wurden:⁵¹⁵

- Überbewertung der Arbeitsgruppe sowie ihrer Macht und Moral
- Engstirnigkeit
- Konformitätsdruck

Einer der Hauptgründe für das Phänomen des Groupthink ist die Gruppenkohäsion. Würden sich die Teammitglieder nicht mögen, wäre der Zusammenhalt der Arbeitsgruppe nicht so stark gegeben und folglich wäre das Gruppendenken kaum ausgeprägt. Dennoch führt das Auftreten des Groupthink nicht unbedingt zu Fehlentscheidungen. Erst wenn weitere Faktoren hinzukommen, steigt die Wahrscheinlichkeit Fehlentscheidungen zu treffen. Zu diesen Faktoren zählt beispielsweise die Isolation der Arbeitsgruppe, die über die Entscheidungskompetenz verfügt und somit keine Expertenmeinungen von außerhalb einholen kann. Außerdem begünstigt ein parteiischer Führungsstil Fehlentscheidungen. Werden Mitglieder bevorzugt behandelt, die mit dem Teamleiter inhaltlich übereinstimmen, so wird mögliche konstruktive Kritik von vornherein geschwächt. Als drittes wirkt sich der Mangel von Normen negativ aus, da zur Entscheidungsfindung methodisch einwandfreie Verfahrensweisen von Nöten sind.⁵¹⁶

Das Phänomen des Groupthink beschreibt die Gefahr, dass Teammitglieder trotz fachlich richtiger Einwände sich nicht trauen, diese auch zu formulieren. Ursache ist dafür der soziale Druck der Arbeitsgruppe, sich anzupassen.⁵¹⁷ Damit bildet der Groupthink-Ansatz den Gegenpol zur Minority Dissent Theorie. In der Forschung

⁵¹³ Vgl. Frey et al. (1998), S. 82.

⁵¹⁴ Vgl. Rohn (2006), S. 84.

⁵¹⁵ Vgl. Janis (1982), S. 174f.

⁵¹⁶ Vgl. Janis (1982), S. 176f.

⁵¹⁷ Vgl. Frey et al. (1998), S. 82.

wird davon ausgegangen, dass multikulturelle Teams deutlich weniger zum Gruppendenken neigen als monokulturelle.⁵¹⁸ Ihre Diversität verhindert demnach eine zu starke Gruppenkohäsion, die zu einem unkritischen Umgang mit Informationen, ausgewählten Alternativen und getroffenen Entscheidungen führt.

Anhand des Groupthink-Ansatzes kann argumentiert werden, welche negativen Auswirkungen des Gruppendenkens nicht in multikulturellen Teams zu finden sind. So werden die vielfältigen Informationen nicht abgewehrt und Problemstellungen werden intensiver und ausführlicher durchdacht als in einem monokulturellen Team.⁵¹⁹ Dadurch werden keine Handlungsalternativen übersehen.⁵²⁰ Des Weiteren werden getroffene Entscheidungen nicht als unveränderlich angesehen. Somit wird die Diversität zu einer Quelle von Kreativität, da aufgabenbezogene Konflikte nicht unterdrückt werden.⁵²¹ Im Endeffekt können anhand des Groupthink-Ansatzes nur Schlüsse gezogen werden, die bereits in der Analyse der Minority Dissent Theorie erörtert wurden.

Bei der Nutzung des Groupthink-Ansatzes zur Erklärung multikultureller Teams sind externe Faktoren, die die Intensität des Gruppendenkens beeinflussen könnten, kaum berücksichtigt. Welche Auswirkungen die Umwelt jedoch haben kann, wird in der Kritik des Ansatzes erläutert.

Mithilfe der analysierten Theorie soll erklärt werden, dass multikulturelle Teams weniger unter dem destruktiven Phänomen des Gruppendenkens leiden und somit erfolgreicher sind als homogene Arbeitsgruppen mit zu starker Gruppenkohäsion. Das Resultat entspricht dem, welches schon bei der Minority Dissent Theorie erzielt wurde.

Der Sichtweise, wonach multikulturelle Teams der Gefahr des Gruppendenkens weniger ausgesetzt seien, wird in dieser Arbeit nicht ganz entsprochen. Es scheint zwar auf den ersten Blick plausibel, dass ein heterogen zusammengesetztes Team eine weniger stark ausgeprägte Gruppenkohäsion besitzt, doch ist dies zu verallgemeinernd. Insbesondere in kollektivistischen Kulturen wird großer Wert auf Konformität und Harmonie gelegt, wenngleich diese teilweise auch nur von oberflächlicher Natur sein mögen. Dies birgt jedoch die Gefahr, dass einige Mitglieder multikultureller Teams doch in das Gruppendenken verfallen. Insofern kann die aufgabenbezogene Kreativität wieder verwässert werden.

⁵¹⁸ Vgl. Podsiadlowski (2002), S. 114; Rohn (2006), S. 85; Jedrzejczyk (2007), S. 46; Bronner/ Jedrzejczyk (2008), S. 87.

⁵¹⁹ Vgl. Jedrzejczyk (2007), S. 46.

⁵²⁰ Vgl. Podsiadlowski (2002), S. 114.

⁵²¹ Vgl. Jedrzejczyk (2007), S. 46.

Des Weiteren erscheint es nicht logisch, warum nicht auch multikulturelle Teams von der Außenwelt isoliert arbeiten können. Auch vor parteiischen Führungsstilen sind diese Teams nicht gefeit und können auf diese Weise ins Gruppendenken verfallen. Die Problematik der Ähnlichkeitshypothese, wonach sich die Mitglieder multikultureller Teams nicht so sehr mögen, wurde bereits in den Analysen der vorherigen Theorien erörtert. Es ist demnach durchaus denkbar, dass die Mitglieder auch in diesem Umfeld aufgrund persönlicher Präferenzen Zuneigung zu ihren Kollegen verspüren. Die Allgemeingültigkeit des verminderten Gruppendenkens in multikulturellen Teams darf also angezweifelt werden. Eine stabile Aussage ist nicht möglich.

Theorie der sozialen Identität

Bei der Begegnung von Arbeitsgruppen sollten die basalen Prozesse einer jeden Begegnung von Arbeitsgruppen ablaufen. Daher bieten Theorien zur Erklärung von Intergruppenbeziehungen einen guten heuristischen Rahmen für das Verständnis von Prozessen, die im Zusammenhang komplexer Kulturbeggnungen von Bedeutung sind.⁵²² Diese beziehen sich auf grundlegende Prozesse von Gruppenbegegnungen, die Kern komplexer interkultureller Begegnungen sind. Gleichzeitig machen sie deutlich, warum die Begegnungen von Arbeitsgruppen häufig konfliktreich ablaufen. Die Theorie der Sozialen Identität unterscheidet interpersonales und intergruppaes Verhalten.⁵²³ Interpersonales Verhalten liegt vor, wenn vereinzelte Personen miteinander interagieren, ohne dass Gruppenmitgliedschaften eine Rolle spielen. Intergruppaes Verhalten bezieht sich auf das Verhalten von Personen vor dem Hintergrund ihrer unterschiedlichen Gruppenmitgliedschaften. Interpersonales Verhalten ist mit der persönlichen Identität der Beteiligten verknüpft, intergruppaes Verhalten wird von ihrer sozialen Identität gesteuert, d.h. dem Teil der Identität, der an Gruppenmitgliedschaften geknüpft ist.⁵²⁴ Hier geht es oft um eine Aufwertung der eigenen und eine Abwertung der fremden Arbeitsgruppe. Intergruppenverhalten ist also identitätsgebunden. Gruppenzugehörigkeiten sind nicht in allen Situationen von gleicher Bedeutung. Ob eine spezifische Gruppenzugehörigkeit und die damit verbundene soziale Identität wahrnehmungsleitend und handlungsrelevant werden, hängt davon ab, in welchem Ausmaß die Gruppenzugehörigkeit in einer Situation für die Beteiligten im Vordergrund steht, also salient ist (Einkauf in türkischem Laden vs. Fussballspielen mit anderen Kulturen).⁵²⁵ Die Zugehörigkeit zur eigenen kulturellen Arbeitsgruppe wird also dann besonders salient und die mit der Arbeitsgruppe verbundene soziale Identität im Besonderen handlungsrelevant, wenn Vergleiche mit anderen Kulturen betont oder Konflikte mit Mitgliedern anderer kultureller Arbeitsgruppen bedeutsam werden. Begegnungen mit anderen Kulturen kön-

⁵²² Vgl. Hogg/ Terry/ White (1995); Stets/ Burke (2000).

⁵²³ Vgl. Stets/ Burke (2000), S. 225.

⁵²⁴ Vgl. Stets/ Burke (2000), S. 226.

⁵²⁵ Vgl. Hogg/ Terry/ White (1995), S. 261.

nen dazu führen, dass die Werte und Normen der eigenen kulturellen Arbeitsgruppe besonders wichtig werden. Menschen aus unterschiedlichen Kulturen grenzen sich voneinander ab, weil sie ihre kulturelle Identität gefährdet sehen und benutzen die Abgrenzung und Abwertung der fremden Arbeitsgruppen, um die eigene Arbeitsgruppe und – über die Identifizierung mit dieser – den eigenen Selbstentwurf aufzuwerten.⁵²⁶ Nach Tajfel/Turner erhöht die Auseinandersetzung um begrenzte Ressourcen die Salienz von Gruppenmitgliedschaften und die daran gebundene soziale Identität. Gleichzeitig bedeutet das, dass Begegnungen zwischen Kulturen umso anfälliger für gegenseitige Abwertungsprozesse und Diskriminierungen werden, je stärker materielle Interessenskonflikte zwischen den kulturellen Gruppen wahrgenommen werden.⁵²⁷

Die kulturellen Normen reduzieren die Komplexität der Realität, die sonst das psychische System des Menschen überfordern würde. Luhmann hat dies am Beispiel des Vertrauens deutlich gemacht. Ohne Vertrauen könnte der Mensch morgens nicht sein Bett verlassen. Unbestimmte Angst, lähmendes Entsetzen befiele ihn. Solch eine unvermittelte Konfrontation mit der äußersten Komplexität der Welt hält kein Mensch aus. Die Vorhersehbarkeit und Reziprozität des Verhaltens der anderen ist die Voraussetzung von Vertrauen. Die Alternative dazu wäre Chaos und Angst.⁵²⁸

Die Theorie der sozialen Identität impliziert, dass Mitglieder einer sozialen Arbeitsgruppe von dieser mit einer Identifizierung ihrer selbst ausgestattet werden, wobei diese Identifizierung zum Großteil von Beziehungen und Vergleichen abhängig ist. Somit kann sich der Einzelne dadurch einordnen, ähnlich oder unterschiedlich zu sein bzw. besser oder schlechter zu sein als die Mitglieder anderer Arbeitsgruppen. Die soziale Identität besteht ergo aus dem Selbstbild des Einzelnen, das sich daraus ableitet, welcher sozialen Kategorie er sich zugehörig fühlt.⁵²⁹ Der Term „soziale Identität“ kann also hier als eine Art Gruppenidentität verstanden werden. Vergleichsgegenstand sind dabei die Eigen- und Fremdgruppe. Sollte sich in diesem Zuge die eigene Arbeitsgruppe als überlegen erweisen, so kann die soziale Identität positiv bewertet werden.⁵³⁰ Grundvoraussetzung für die Validität der Theorie der sozialen Identität ist die Annahme, dass Teammitglieder tatsächlich bestrebt sind, eine positive soziale Identität zu erzielen und zu festigen (1. Grundsatz). Des Weiteren wird angenommen, dass die Mitgliedschaft in einer sozialen Kategorie oder Gruppe als positiv oder negativ bewertet werden kann und daher auch die soziale Identität diese beiden Ausprägungen annimmt. Dies geschieht entsprechend der individuellen Bewertung der Arbeitsgruppen, die im Allgemeinen gruppenintern oder

⁵²⁶ Vgl. Tajfel/ Turner (1986), S. 7ff.

⁵²⁷ Vgl. Wagner/ Küpper (2007), S. 90ff.

⁵²⁸ Vgl. Luhmann (2000).

⁵²⁹ Vgl. Tajfel/ Turner (1986), S. 16.

⁵³⁰ Vgl. Thomas (1991), S. 45.

auch gruppenübergreifend von anderen Personen geteilt werden (2. Grundsatz). Falls die soziale Identität für den Einzelnen unbefriedigend ist, hat er entweder die Möglichkeit, die Arbeitsgruppe zu verlassen und einer neuen, besser bewerteten beizutreten oder aber Anstrengungen zu unternehmen, um die aktuelle Bewertung seiner Arbeitsgruppe zu verbessern (3. Grundsatz).⁵³¹ Je nach Situation definieren sich Individuen über ihre persönliche, also individuelle Identität oder aber über ihre soziale Identität, wenn die Gemeinschaft der Arbeitsgruppe vorrangig ist.⁵³²

Die Mitglieder von Teams sind bestrebt, eine positive soziale Identität zu erhalten.⁵³³ Dies kann jedoch nur geschehen, wenn sich die Individuen anhand persönlicher Einstellungen und Werte mit Mitgliedern anderer Arbeitsgruppen vergleichen können. Das setzt wiederum voraus, dass weitere Arbeitsgruppen existieren. Die Besonderheit multikultureller Teams ist jedoch ihre Heterogenität. Dies erschwert die Erstellung eines positiven Selbstbildes der Teammitglieder, weil nicht genügend ähnliche Vergleichspersonen zu Verfügung stehen.⁵³⁴ Aus diesem Grunde leistet die Theorie der sozialen Identität wie die bereits untersuchten Theorien, die auf der Ähnlichkeitshypothese basieren, einen Beitrag zur Erklärung der negativen Effektivität multikultureller Teams. Ähnlich wie bei jenen Theorien spielen auch hier die fachlichen Kompetenzen keine wesentliche Rolle. Vielmehr ist die Homogenität bzw. Heterogenität der Teammitglieder ausschlaggebend, also die Unterschiedlichkeit der Einstellungen und Werte.

Da aus der Zugehörigkeit zum Team keine positive soziale Identität abgeleitet werden kann,⁵³⁵ wird der Teamprozess erheblich erschwert. Dies führt dazu, dass sich heterogene Teammitglieder vielmehr als Individuen verstehen und nicht als Teil einer Gemeinschaft. Die Gruppenkohäsion kann sich nicht ausbilden, da praktisch kein gedanklicher Zusammenhalt existiert. Gemäß der Theorie der sozialen Identität nehmen Individuen Personen der gleichen sozialen Kategorie als superior wahr und stereotypisieren die Mitglieder anderer Kategorien. Dabei wird auch großer Wert auf die Wahrung der Distanz zu jenen Personen gelegt.⁵³⁶ Die Interaktionsprozesse multikultureller Teams sind gekennzeichnet von Polarisierung und Ängstlichkeit.⁵³⁷ Es wird keine Teamkultur gebildet und negative Folge sind strukturelle Defizite in Kommunikation und Kooperation.⁵³⁸ Die dem multikulturellen Team gestellte Aufgabe wird nicht effizient bearbeitet, denn aufgrund der Beziehungskonflikte sind eine Rollendifferenzierung und die daraus resultierende Verteilung von Verantwort-

⁵³¹ Vgl. Podsiadlowski (2002), S. 99; Tajfel/ Turner (1986), S. 16.

⁵³² Vgl. Mummendey/ Otten (2002), S. 100.

⁵³³ Vgl. Podsiadlowski (2002), S. 99; Tajfel/ Turner (1986), S. 16.

⁵³⁴ Vgl. Rohn (2006), S. 76f.

⁵³⁵ Vgl. Rohn (2006), S. 76f.

⁵³⁶ Vgl. Pelled/ Eisenhardt/ Xin (1999), S. 4.

⁵³⁷ Vgl. Rohn (2006), S. 98.

⁵³⁸ Vgl. Jedrzejczyk (2007), S. 34.

lichkeiten nicht möglich. Die gruppeninternen Konflikte intensivieren sich und eine verstärkte Fluktuation von Mitgliedern setzt ein. In letzter Konsequenz ist auch ein Auseinanderbrechen der Arbeitsgruppe denkbar. Der Einfluss von Führungsstilen sowie die Art der gestellten Aufgabe werden bei der Theorie der sozialen Identität nicht betrachtet. Ebenso wenig spielen organisationale Bedingungen eine Rolle.

Aufgrund des schlecht ablaufenden Teamprozesses bildet sich bei den Mitgliedern eine Unzufriedenheit aus, die wie beschrieben bis zum Ausscheiden aus der Arbeitsgruppe reicht. Dies ist mit einem Scheitern gleichzusetzen. Die Aufgabe kann nicht in der Form gelöst werden, wie es die Vorgesetzten erwarten. Unter diesem Gesichtspunkt werden monokulturelle Teams ein deutlich besseres Resultat erzielen, weil deren gruppeninterne Homogenität zu genau der angestrebten positiven sozialen Identität führen kann. Die Theorie der sozialen Identität ist somit ein weiterer Ansatz, der die Schwierigkeiten von Diversität in der Arbeitsgruppe beschreibt.

Anhand der Theorie der sozialen Identität können zwar viele Defizite des Teamprozesses multikultureller Teams erklärt werden, allerdings bleiben die Aussagen sehr unspezifisch. Des Weiteren wird kritisiert, dass die Besonderheit der kulturellen Unterschiede nur unzureichend berücksichtigt wird und die Theorie damit zu kurz greift.⁵³⁹ Die Vernachlässigung kontextueller Einflussfaktoren ist ein weiterer Schwachpunkt. Diese Kritikpunkte sind jedoch nur von Bedeutung, wenn die Ähnlichkeitshypothese als gegeben angesehen wird. Wenn sich die Mitglieder multikultureller Teams in ihnen besonders wichtigen Attributen als ähnlich wahrnehmen, so ist es auch denkbar, dass sich eine positive soziale Identität herausbilden kann. Die Auffassung, wonach multikulturelle Teams immer unter ihrer Unähnlichkeit leiden, ist zu einseitig. Die Analyse der Theorie der sozialen Identität erscheint im Kontext multikultureller Teams durchaus nachvollziehbar, darf aber nicht als allgemeingültig angesehen werden.

Theorie der psychologischen Reaktanz

Grundgedanke der Reaktanztheorie ist der Hintergrund, dass sofern die Freiheit eines Individuums eingeschränkt wird, unverzüglich nach einer Rückgewährung dieser Freiheit gestrebt wird.⁵⁴⁰ Voraussetzung ist eine Reihe anfänglich unbeschränkter Handlungsalternativen, aus denen ein Individuum potentiell wählen kann.⁵⁴¹ Sobald eine Entscheidungsalternative eliminiert wird, gewinnt diese für die betroffene Person an Attraktivität und es entsteht automatisch eine „psychologische Reaktanz“, also ein Widerstand. Dies geschieht auch, wenn die Eliminierung einer Alternative nur angedeutet, aber nicht vollzogen wird.⁵⁴² Die psychologische Reaktanz ist folg-

⁵³⁹ Vgl. Jedrzejczyk (2007), S. 34f.

⁵⁴⁰ Vgl. Dickenberger/ Gniech/ Grabitz (1998), S. 247.

⁵⁴¹ Vgl. Crawford et al. (2002), S. 56.

⁵⁴² Vgl. Brehm et al. (1966), S. 301.

lich ein motivationaler Zustand, der nach Bedrohung, Einschränkung oder Aufhebung eines Freiheitsspielraums für Entscheidungen bzw. Handlungen durch psychische Kräfte und Bedürfnisse hervorgerufen wird.⁵⁴³ Diese Reaktanz zielt immer darauf ab, den angedrohten oder vollzogenen Freiheitsentzug zu entschärfen bzw. rückgängig zu machen. In einigen Fällen versuchen Betroffene jenen Personen zu schaden, die sie einschränken oder entwickeln gar Aggressionen ihnen gegenüber, falls die Androhung von Freiheitseliminierung ihrer Meinung nach ungerechtfertigt war. Wenn Freiheiten nicht auf diese Weise zurückgewonnen werden können, werden die Betroffenen versuchen, die Attraktivität der gewährten Alternative subjektiv zu schmälern und somit die verweigerte Alternative attraktiver erscheinen zu lassen.⁵⁴⁴

Weil Reaktanz durch den Entzug von Freiheiten generiert wird, muss zunächst untersucht werden, welche Freiheiten dafür im Falle multikultureller Teams in Betracht kommen. Auch hier kommt die Ähnlichkeitshypothese zum Tragen. Aufgrund der erwarteten Inkongruenz der Einstellungen und Wertvorstellungen innerhalb multikultureller Teams kann keines der Teammitglieder seine Auffassung völlig durchsetzen. Folglich sind Kompromisse einzugehen, was wiederum persönliche Freiheiten einschränkt.⁵⁴⁵ Somit werden bei der Theorie der psychologischen Reaktanz wieder individuelle Charakteristika als hauptsächliche Einflussfaktoren für den Gruppenerfolg identifiziert. Fachliche Fähigkeiten sind nachrangig, solange kulturelle Heterogenität herrscht.

Der durch die anderen Teammitglieder verursachte Freiheitsentzug sorgt gemäß der Theorie der psychologischen Reaktanz für negative Einstellungen und aggressive Verhaltensweisen untereinander.⁵⁴⁶ Die Interaktionsprozesse sind demnach charakterisiert durch Konflikt und Misstrauen. Ein Zusammenhalt der Teammitglieder existiert praktisch nicht. Eine Annäherung der Teamkollegen kann sich aufgrund des nicht vorhandenen Anpassungswillens auch nicht während des Teamprozesses einstellen. Vielmehr sind die Teammitglieder einander feindlich gesinnt und verhalten sich relativ aggressiv.⁵⁴⁷ Die kulturelle Heterogenität schlägt sich folglich in einer schlechteren Leistung – verglichen mit homogenen Teams – nieder. Da Kompromisse in multikulturellen Teams wesentlich öfter eingegangen werden müssen und die Mitglieder damit gezwungen sind, mehr Freiheiten aufzugeben, verstärken sich die Reaktanzen noch einmal dramatisch. Insofern kann die aktuelle Theorie ebenfalls eine Quelle potentiellen Misserfolgs multikultureller Teams identifizieren und begründen. Die Einflüsse von Führung und Organisation sowie Art und Struktur der

⁵⁴³ Vgl. Thomas (1991), S. 42.

⁵⁴⁴ Vgl. Miron/ Brehm (2006), S. 10.

⁵⁴⁵ Vgl. Bronner/ Jedrzejczyk (2008), S. 87f.

⁵⁴⁶ Vgl. Bronner/ Jedrzejczyk (2008), S. 88; Jedrzejczyk (2007), S. 40.

⁵⁴⁷ Vgl. Jedrzejczyk (2007), S. 40.

Aufgabe sind bei der Theorie der psychologischen Reaktanz genauso wenig berücksichtigt, wie es in den vorangegangenen Theorien der Fall war.

Abermals scheinen multikulturelle Teams den monokulturellen klar unterlegen. Das Ergebnis des Teamprozesses entspricht in keiner Weise der eigentlichen Zielvorstellung, da individuelle Abwehrhaltungen zu einer Vielzahl an Konflikten führen. Auch die vielleicht erreichten Teilziele sind im Verhältnis zur benötigten Zeit nicht angemessen. Insofern stellen multikulturelle Teams ein großes Wagnis dar, da sie ein vorab schwer einzuschätzendes Konfliktpotential in sich tragen.

Die Reaktanztheorie baut ebenfalls wieder auf der Ähnlichkeitshypothese auf und unterliegt damit der bereits erläuterten Problematik. Dessen ungeachtet werden auch sozioemotionale Fähigkeiten der Teammitglieder verkannt. Bei entsprechend gut ausgebildeter Kritikfähigkeit sowie einer offenen und respektvollen Einstellung den anderen Teammitgliedern gegenüber würden Kompromisse im Teamprozess als Normalität und nicht so negativ wahrgenommen, wie es die Reaktanztheorie suggeriert. Aufgrund der wohl zunehmenden multikulturellen Erfahrungen wird auch ein Lernprozess stattfinden. Demnach können Kompromisse auch als etwas Wertvolles wahrgenommen werden, da eine pluralistische Perspektive bessere Ergebnisse generieren kann. Auch die Fokussierung auf die emotionalen Konflikte ist zu einseitig. Insofern erscheint die Reaktanztheorie zu verallgemeinernd und ermöglicht nur näherungsweise Schlussfolgerungen für multikulturelle Teams.

Austauschtheorie

Ein Sozialverhalten spiegelt sich nicht nur im Austausch materieller Güter sondern auch immaterieller Güter wie Zuspruch oder Ansehen wider. Individuen, die anderen viel geben, versuchen auch viel zurückzubekommen. Somit stehen Personen, die stark von anderen profitieren, in Zugzwang selbst etwas zu geben, um ein Gleichgewicht im Austausch zu erreichen.⁵⁴⁸ Für die Interaktionspartner bedeutet dieser Austausch auf der einen Seite zwar eine Belohnung, auf der anderen Seite ist er aber auch mit Kosten verbunden.⁵⁴⁹ Die Entscheidungen der Individuen basieren dabei auf zwei Grundlagen: Dem Vergleichsniveau (comparison level) und dem Vergleichsniveau für Alternativen (comparison level for alternatives). Das erste Vergleichsniveau ist das, an dem die Attraktivität der Interaktion gemessen wird. Das Vergleichsniveau für Alternativen dagegen ist die Grundlage auf der die Person entscheidet, ob die Beziehung zum Interaktionspartner fortgeführt werden soll.⁵⁵⁰ Beide Vergleichsniveaus werden aus eigenen und fremden Erfahrungen gebildet, die die Person in Form von Beobachtung und Auswertung anderer Personen gesammelt hat.

⁵⁴⁸ Vgl. Homans (1958), S. 606.

⁵⁴⁹ Vgl. Thomas (1991), S. 46.

⁵⁵⁰ Vgl. Thibaut/ Kelley (1991), S. 21.

Auch wenn der Abgleich mit dem ersten Vergleichsniveau negativ ausfällt, kann ein Individuum am Fortbestand einer Beziehung interessiert sein. Dies ist genau dann der Fall, wenn die verfügbaren Alternativen noch schlechter ausfallen, d.h. die vorhandene Interaktion führt zu Ergebnissen, die über dem Vergleichsniveau für Alternativen liegen.⁵⁵¹

Die Austauschtheorie zielt darauf ab, das Verhältnis von Kosten und Nutzen beim Interaktionsprozess zu optimieren. Es bedarf großer Anstrengungen, sich in multikulturellen Teams auf gemeinsame Spielregeln zu einigen, die schließlich in eine funktionierende Teamkultur münden sollen.⁵⁵² Dieser Einsatz wird von den Teammitgliedern zunächst als Verlust wahrgenommen, den es wieder auszugleichen gilt. Um diese Teamkultur überhaupt generieren zu können sind interkulturelle Kompetenzen der Teammitglieder unabdingbar. Nur unter der Voraussetzung, dass sie sich in einem gewissen Rahmen in anderen Kulturen zurechtfinden, sind sie in der Lage, die wesentlichen Eigenschaften der vertretenen Kulturen zu identifizieren. Erst dann kann auf dieser Grundlage an einer gemeinsamen Drittkultur gearbeitet werden. Dabei sind auch sozioemotionale Fähigkeiten von besonderer Bedeutung. Wenn die Individuen kritikfähig und den anderen Teammitgliedern gegenüber aufgeschlossen sind, ist die Verständigung auf allgemein gültige Normen und Werte möglich. Insofern sind gegenseitiger Respekt und die Motivation, etwas als Gemeinschaft zu erreichen, gefragt. Die von der Austauschtheorie vorausgesetzten individuellen Charakteristika tragen zunächst erfolgreich zur Effektivität multikultureller Teams bei.

Die erhebliche Investition in die Teamkultur geht mit einer großen Erwartungshaltung der Teammitglieder an den Interaktionsprozess einher, also einem „Austausch“ für die bereits geleisteten Anstrengungen.⁵⁵³ Die Verständigung auf gemeinsame Regeln wirkt sich zunächst förderlich auf die Gruppenkohäsion aus und fördert die Identifikation mit dem Team. Dennoch besteht das permanente Risiko, dass die heterogene Gruppenzusammensetzung zu Konflikten während der Interaktionsprozesse führt. Dies geschieht beispielsweise durch Missverständnisse bei der Kommunikation.⁵⁵⁴ In solchen Fällen werden die Erwartungen nicht erfüllt. Daraus resultiert Unzufriedenheit, die je nach Intensität der Konflikte ausgeprägt ist.⁵⁵⁵ Infolgedessen sinkt unweigerlich die Motivation der Teammitglieder und behindert damit weiter eine effektive Aufgabenbearbeitung. Emotionale Differenzen belasten das Team außerordentlich. Aus dieser Negativentwicklung wieder auszubrechen, stellt eine scheinbar kaum zu lösende Aufgabe dar. Allerdings sind auch bei der Austauschtheorie diese Einflüsse kontextueller Faktoren nicht vorgesehen und können somit auch

⁵⁵¹ Vgl. Frey et al. (1998), S. 110.

⁵⁵² Vgl. Bronner/ Jedrzejczyk (2008), S. 88.

⁵⁵³ Vgl. Jedrzejczyk (2007), S. 38.

⁵⁵⁴ Vgl. Bronner/ Jedrzejczyk (2008), S. 88.

⁵⁵⁵ Vgl. Thomas/ Ravlin/ Wallace (1996), S. 4.

keinen Beitrag zur Stärkung der Arbeitsgruppe leisten. Es werden nur gruppeninterne Abläufe analysiert.

Am Ende des Teamprozesses wird deutlich, dass im Rahmen der Austauschtheorie multikulturelle Arbeitsgruppen öfter scheitern als monokulturelle. Die Heterogenität verlangt erhebliche Anstrengungen zur Erstellung gemeinsamer Verhaltensregeln, die persönliche Kosten verursachen und damit eine große Erwartung an den Teamprozess stellen. Diese werden jedoch nicht erfüllt. Die Teammitglieder sind demzufolge schon während des Teamprozesses unzufrieden, was sich auch in der geleisteten Arbeit widerspiegelt. Multikulturelle Teams sind im Sinne der Austauschtheorie nicht sonderlich effektiv.

Dass in multikulturellen Teams die Bildung einer gemeinsamen Teamkultur schwieriger ist als in homogenen Teams, ist nachvollziehbar und eine der Stärken im Aussagegehalt der Austauschtheorie. Zusätzliche Anstrengungen und ein höherer Aufwand zur Generierung einer gemeinsamen Basis sind völlig plausibel.

Dennoch impliziert die Theorie, dass die Teammitglieder ausschließlich an einer persönlichen Nutzenmaximierung interessiert wären, lässt aber Emotionen und weitere persönliche Antriebskräfte menschlichen Verhaltens unbeachtet.⁵⁵⁶ Somit wird wieder vorausgesetzt, dass der Mensch als „homo oeconomicus“ agiert, was die theoretische Analyse zwar vereinfacht, in der Praxis jedoch nicht immer plausibel ist.

Interkulturelle Kompetenzen und sozioemotionale Fähigkeiten werden zwar in Ansätzen zur Bildung einer Teamkultur berücksichtigt, bleiben aber darüber hinaus für die Austauschtheorie unbedeutend. Auch fachliche Qualifikationen werden vergessen. Die Vernachlässigung externer Einflussfaktoren ist ein weiterer Schwachpunkt.

Theorie der optimalen Distinktheit

Brewer geht davon aus, dass die soziale Identität eines Individuums aus einem Spannungsfeld zwischen dem Bedürfnis nach Bestätigung und Ähnlichkeiten mit anderen Personen auf der einen Seite und dem gegensätzlichen Bedürfnis nach Einzigartigkeit und Individualisierung auf der anderen Seite entsteht.⁵⁵⁷ Optimal ist die soziale Identität dann, wenn beide Bedürfnisse (Assimilierung und Differenzierung) in gleichem Maße befriedigt werden können, wie es in folgender Abbildung veranschaulicht ist.

⁵⁵⁶ Vgl. Jedrzejczyk (2007), S. 38f.

⁵⁵⁷ Vgl. Brewer (1991), S. 477.

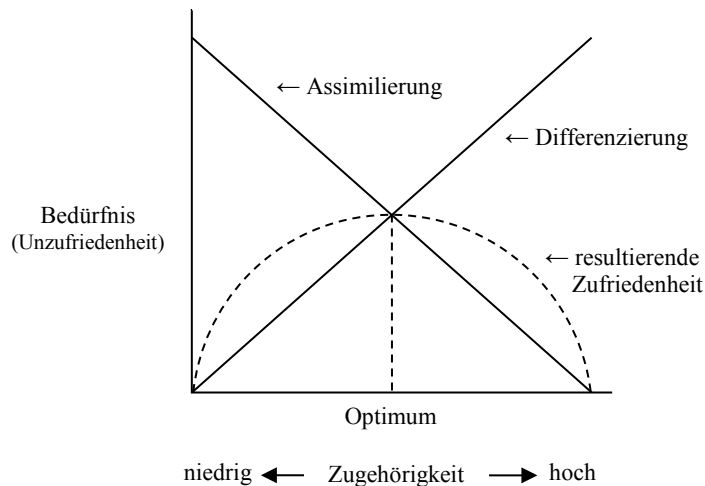


Abb. 13: Das Modell der optimalen Distinktheit.⁵⁵⁸

Wird die eigene Gruppenzugehörigkeit bedroht oder läuft die eigene Arbeitsgruppe Gefahr, ihre Exklusivität im Vergleich zu anderen Arbeitsgruppen einzubüßen, wird als Ausgleichsreaktion die Identifikation mit der eigenen Arbeitsgruppe erhöht.⁵⁵⁹ Arbeitsgruppen mit einem höheren Maße an Exklusivität erfahren mehr Loyalität, als es bei weniger exklusiven Arbeitsgruppen vorkommt.

Die Distinktheit wird unter anderem durch die relative Gruppengröße bestimmt, dem Verhältnis von den für die Arbeitsgruppe infrage kommenden Personen und denen, die von der Arbeitsgruppe schon zu Beginn ausgeschlossen sind.⁵⁶⁰ Ist der Kreis potenzieller Teammitglieder stark begrenzt, wird die Arbeitsgruppe als äußerst distinkt wahrgenommen.

Gemäß der Theorie der optimalen Distinktheit ist es nicht erstrebenswert, dass die Teammitglieder sich einander völlig anpassen. Vielmehr existiert ein Optimum zwischen Anpassung (Assimilierung) und Unterschiedlichkeit (Differenzierung).⁵⁶¹ Diese Auffassung bildet für multikulturelle Teams im Vergleich zu den vorangegangenen Theorien einen neuen Ansatz. Demnach ist es für die Effektivität der Teams nicht nötig, dass die Teammitglieder möglichst ähnlich sind. Der Drang nach kultureller Individualität wird in der Theorie der optimalen Distinktheit zugelassen und erlaubt es den Teammitgliedern, sich bis zu einem gewissen Grad auch als Individuen zu differenzieren. Durch die Diversität der Arbeitsgruppe kann dies leichter erreicht werden.

Die Mitglieder heterogener Teams können nach der Theorie der optimalen Distinktheit sowohl ihr Gruppenzugehörigkeitsgefühl als auch das Verlangen nach Individu-

⁵⁵⁸ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Brewer (1991), S. 477.

⁵⁵⁹ Vgl. Mummendey/ Otten (2002), S. 107.

⁵⁶⁰ Vgl. Brewer/ Manzi/ Shaw (1993), S. 88.

⁵⁶¹ Vgl. Brewer (1991), S. 477.

alität befriedigen. Dies führt zu einer signifikanten Konfliktreduzierung, weil die Individuen nun deutlich weniger unter Druck stehen, alle Eigeninteressen denen der Arbeitsgruppe unterzuordnen. Dieser Zwang führt in der Regel zu Spannungen und negativen Einstellungen untereinander, wie es beispielsweise in der Theorie der kognitiven Dissonanz beschrieben wird. Die Interaktionsprozesse verlaufen harmonischer, denn die Kommunikation ist durch das nur noch geringe Konfliktpotential weitaus einfacher. Durch den Drang nach Zugehörigkeit rückt auch die Bildung einer Teamkultur in greifbare Nähe.

Multikulturelle Teams sind demnach erfolgreicher als monokulturelle, weil ihre kulturelle Diversität es ihnen deutlich leichter macht, ihr Verlangen nach Differenzierung zu befriedigen.⁵⁶² Die Teammitglieder sind damit wesentlich zufriedener und begegnen der zu lösenden Aufgabe offener und motivierter. Nehmen die Mitglieder ihre Arbeitsgruppe auch noch als exklusiv wahr, was angesichts der Multikulturalität und einer vielleicht komplexen Aufgabe sehr wahrscheinlich ist, werden sie ihre Loyalität der Arbeitsgruppe gegenüber intensivieren. Dies stärkt noch einmal den Gruppenzusammenhalt.

Trotz der potentiellen Auswirkungen, die eine entsprechende Führung oder Organisationsstruktur haben könnte, werden diese nicht zur Bestimmung der Effektivität herangezogen. Ebenso wenig wird das Aufgabendesign als Voraussetzung erfolgreicher Teamarbeit untersucht.

Das Ergebnis der letzten analysierten Theorie unterstützt die Effektivität multikultureller Teams. Aufgrund der erreichten Balance der Bedürfnisse nach Assimilierung und Differenzierung und deren positiver Auswirkung auf den Teamprozess ist die geleistete Arbeit exzellent. Die Überlegenheit des Ergebnisses verglichen mit monokulturellen Teams ist offensichtlich. Das verminderte Konfliktpotential sorgt für einen reibungsloseren Ablauf der Interaktionen, als es laut der bereits untersuchten Theorien möglich wäre. Insofern wird in weniger Zeit mehr geleistet, was der Produktivität zuträglich ist. Im Endeffekt ist der Teamprozess von großer Zufriedenheit geprägt. Dies gilt auch für die Vorgesetzten der Arbeitsgruppe, da ihre Erwartungen an das multikulturelle Team weitestgehend erfüllt sein dürften. Ebenfalls wird dargelegt, dass sich drei oder mehr in einem Team vertretene Kulturen positiv auf die Bildung einer hybriden Teamkultur auswirken. Ursächlich sei dafür eine bessere Informationsteilung über persönliche Eigenschaften, Hintergründe und Interessen.⁵⁶³

⁵⁶² Vgl. Bronner/ Jedrzejczyk (2008), S. 84.

⁵⁶³ Vgl. Earley/ Mosakowski (2000), S. 46; Hartstone/ Augoustinos (1995), S. 179.

Dennoch ist die Fokussierung auf die emotionale Ebene zu kritisieren. Aufgabenbezogene Kompetenzen werden nicht berücksichtigt. Auch der Einfluss kontextueller Faktoren spielt bei der Theorie der optimalen Distinktheit keine Rolle.

Nach Analyse der selektierten Theorien werden Prozesse in multikulturellen Teams deutlich. Während sie die Teaminteraktionsprozesse monokultureller Teams mit ihrem Aussagegehalt unterstützen, stellen sie für heterogene Arbeitsgruppen ein schwer zu überwindendes Hindernis dar. Der Umstand der nicht vorhandenen Ähnlichkeit kann nicht abgestellt werden, ohne dass multikulturelle Teams zerbrechen. Die genannten Theorien unterstützen mit ihrer Argumentation die These, dass kulturell heterogene Arbeitsgruppen wesentlich größere Schwierigkeiten in der Interaktion haben als kulturell homogene Teams. Die Aussagen der Theorien bezüglich der Auswirkung von Multikulturalität auf die Gruppeninteraktionsprozesse werden in folgender Tabelle noch einmal veranschaulicht.

Theorie	Kerngedanke	Aussagen zu multikulturellen Teams		
		Input	Throughput	Output
Theorie der sozialen Vergleichsprozesse	Bedürfnis nach Bestätigung eigener Fähigkeiten durch relevante Vergleichspersonen	Kulturelle Diversität als Quelle von Unsicherheit	Weniger Informationsaustausch durch verminderte Kommunikation	geringere Kreativität als monokulturelle Teams
Theorie der kognitiven Dissonanz	Dissonanzen als Quelle von Unsicherheit	Widersprüchliche Wertevorstellungen und Verhaltensweisen	Geringe Kommunikationseffektivität	Diskriminierung von anderskulturellen Interaktionspartnern
Ähnlichkeits-Attraktionsparadigma	Ähnlichkeit als Voraussetzung für interpersonelle Attraktion	Diversität in Bezug auf Einstellungen, Motivation und demographische Merkmale	Teaminterne Konflikte	Emotionale Isolierung der Interaktionspartner
Ängstlichkeits-/Unsicherheits-Management-Theorie	Unsicherheit als Determinanten von Kommunikationseffektivität	Widersprüchliche Wertevorstellungen und Verhaltensweisen	Geringere Kommunikationseffektivität	Unzufriedenheit der Teammitglieder
Ansatz der Informations-teilung und Entscheidungsfindung	Perspektivenvielfalt durch Intensivierung des Meinungsaustausches	Vielfalt an Informationen, Fähigkeiten und Wissen	Besserer Problemlösungsprozess	Erhöhte Kreativität und Ideenvielfalt im Vergleich zu monokulturellen Teams
Minority Dissent Theorie	Widersprechende Minorität unterstützt individuelle Kreativität und Entscheidungsprozesse	Heterogene Einstellungen und Werte	Konflikte innerhalb des Problemlösungsprozesses	Innovative Lösungsansätze
Groupthink-Ansatz	Verminderter Konformitätsdruck durch Perspektivenvielfalt	Unterschiedliche kognitive Verarbeitungsprozesse	Vielfältiger Informationsaustausch	Erhöhte Kreativität im Vergleich zu monokulturellen Teams
Theorie der sozialen Identität	Differenzierung zwischen Eigen- und Fremdgruppe	Unterschiedliche kulturelle Identitäten	Verminderte Teamkohäsion	Polarisierung und Stereotypisierung
Theorie der psychologischen Reaktanz	Bedürfnis nach Erhalt von Freiheit an Handlungsalternativen	Freiheitsentzug aufgrund von inkongruenten Einstellungen und Werten	Konflikte innerhalb der Lernprozesse	Misserfolg und Unzufriedenheit durch Kompromiss-schließung
Austauschtheorie	Ausgewogenes Kosten-/Nutzenverhältnis als Voraussetzung für erfolgreiche Interaktion	Individuelle Vorstellung von Nutzenmaximierung	Schwierigkeiten in Normenbildung durch Konflikte	Schwierigkeiten in der Herausbildung einer gemeinsamen Teamkultur
Theorie der optimalen Distinktheit	Bevorzugung der Eigengruppe und Diskriminierung der Fremdgruppe	Differenzierung der Teammitglieder	Konflikte	Optimum an Assimilierung und Differenzierung der Teammitglieder

Tab. 5: Einfluss von Multikulturalität auf den Interkulturalisationsprozess in multikulturellen Teams.⁵⁶⁴

⁵⁶⁴ Quelle: Eigene Darstellung.

Es wird deutlich, dass der Großteil der möglichen Ergebnisse negativer Natur ist. Auffallend ist, dass die einzelnen Theorien in ihrer Argumentation nicht nach den unterschiedlichen Phasen des Teamentwicklungsprozesses differenzieren. Die oben genannten negativen Ergebnisse des Teaminteraktionsprozesses lassen sich vor allem zu Beginn der Teamarbeit feststellen. Nach einer gewissen Zeit der Zusammenarbeit nähern sich die Teammitglieder in ihren Verhaltensweisen an und können somit negative Ergebnisse in positive wandeln.

In der Praxis wird zunehmend auf multikulturelle Teams gesetzt. Somit kann die mangelnde Ähnlichkeit der Teammitglieder nicht allein der Bestimmungsfaktor eines Teaminteraktionsprozesses sein. Ein Teil der untersuchten Theorien greift mit seiner Fokussierung auf die Ähnlichkeit zu kurz.

Aus diesem Grunde soll das Dilemma der Ähnlichkeitshypothese aufgezeigt werden. Werden zur Analyse des Aussagegehaltes der Theorien nur die objektiven Ähnlich- bzw. Unähnlichkeiten der Mitglieder multikultureller Teams zugrunde gelegt, sind im Sinne der Theorien meist stabile Aussagen möglich. Deutlich realitätsnaher ist allerdings die Betrachtung der wahrgenommenen Ähnlichkeit. Allerdings liegt genau darin das Problem. Durch die subjektiven, individuellen Präferenzen der Teammitglieder können die wahrgenommenen Ähnlich- bzw. Unähnlichkeiten in ihrer Relevanz unterschiedlich gewichtet werden. So können gemeinsame Interessen oder die gemeinsame Herausforderung einer zu lösenden Aufgabe als deutlich wichtiger aufgefasst werden als wahrgenommene Differenzen in persönlichen Werten, Einstellungen oder Verhaltensweisen. Bestimmte Attribute könnten also diskriminiert werden. Bei Berücksichtigung der wahrgenommenen Ähnlichkeit werden die Theorien zwar wesentlich flexibler in ihrer Aussagekraft, können aber auch aus diesem Grunde keine stabilen Aussagen mehr treffen. Vielmehr besteht die Gefahr, dass beobachtete Prozesse anhand der Theorien immer in irgendeiner Weise zu erklären sind, egal ob das multikulturelle Team erfolgreich zusammengearbeitet hat oder nicht. Demnach kann eine solche Theorie, die primär anhand der wahrgenommenen Ähnlichkeit argumentiert, immer vom Untersuchenden herangezogen werden und verliert somit an wissenschaftlicher Glaubwürdigkeit.⁵⁶⁵

Insofern bedarf es der Betrachtung weiterer Einflussfaktoren, um den Interaktionsprozess respektive Interkulturalisationsprozess dieser Arbeitsgruppen modellhaft zu erklären. Der Ansatz der Informationsteilung und Entscheidungsfindung sowie die Minority Dissent Theorie bieten dabei eine alternative Herangehensweise. Sie geben einen starken Hinweis auf den Interkulturalisationsprozess multikultureller Teams. Aufgrund ihrer heterogenen Zusammensetzung besitzen multikulturelle Teams qualitativ und quantitativ besseres Wissen. Bei entsprechender Berücksichtigung aller

⁵⁶⁵ Vgl. Bronner/ Jedrzejczyk (2008), S. 85; 116.

Perspektiven, auch der der Minderheiten, kann mit dem vorhandenen Wissen noch einmal ein Hebeleffekt realisiert werden. Außerdem trägt die Theorie der optimalen Distinktheit zur weiteren Unterstützung der Legitimation multikultureller Teams bei, da sie die gleichzeitig auftretenden Bedürfnisse nach Gruppenidentifikation und Individualität am besten realisieren können.

Abschließend zeigt folgende Abbildung die Erweiterung des strukturellen Untersuchungsrahmens unter Einbeziehung der Aussagen der sozialpsychologischen Theorien.

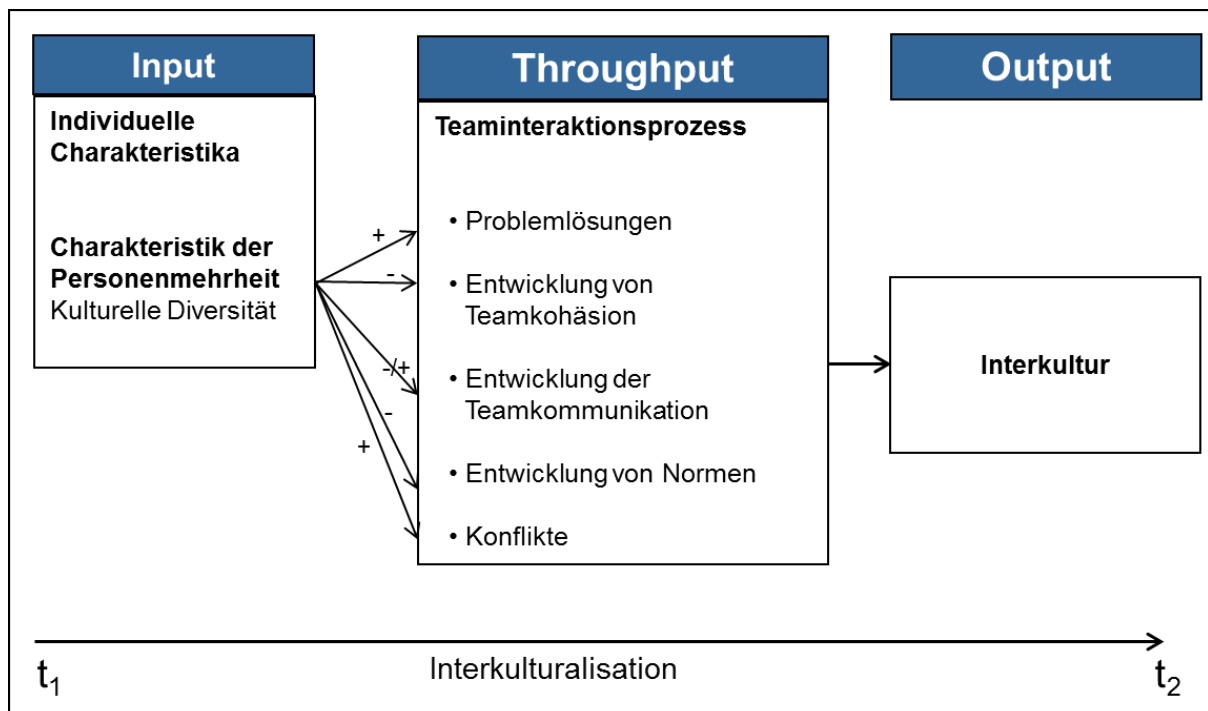


Abb. 14: Stand der theoretischen Forschung zu Interkulturalisation in multikulturellen Teams.⁵⁶⁶

Die sozialpsychologischen Theorien fokussieren nicht die individuellen Charakteristiken, sondern die kulturelle Diversität im Team, die aus unterschiedlicher Sozialisation der Individuen resultiert. Demnach hat die kulturelle Diversität einen positiven Einfluss auf den Problemlösungsprozess und die Konflikte im Team. Die Entwicklung der Teamkommunikation kann sowohl positiv, als auch negativ durch kulturelle Diversität beeinflusst werden. Die Entwicklung der Teamkohäsion und die Normenherausbildung werden durch die kulturelle Diversität negativ beeinflusst. Im Laufe der folgenden Untersuchungen wird aufgezeigt, dass sich die tendenziell negativen Auswirkungen der kulturellen Diversität wie Kohäsion, Normen und Kommunikation im Laufe der Teamarbeit und durch den Interkulturalisationsprozess

⁵⁶⁶ Quelle: Eigene Darstellung. Plus- und Minuszeichen werden in der Abbildung verwendet, um die Richtung der Zusammenhänge zu verdeutlichen (+ steht für einen positiven, - für einen negativen Zusammenhang).

wandeln. Es ist also davon auszugehen, dass die theoretischen Erklärungsansätze einen frühen Zeitpunkt in der Teamentwicklung (Forming-Phase nach Tuckman) beschreiben. Welchen Einfluss die Faktoren des Teaminteraktionsprozesses auf die Entwicklung einer Interkultur haben, kann hier noch nicht abschließend erklärt werden.

Proposition 5:

Zu Beginn der Teamarbeit (Zeitpunkt t_1) besteht ein negativer Einfluss von kultureller Diversität auf den Interkulturalisationsprozess.

3.2.2 Empirische Befunde zu multikulturellen Teams

Die vorangestellte Begriffsbestimmung⁵⁶⁷ von mono- und multikulturellen Teams zeigt, dass sich multikulturelle Teams durch die Diversität ihrer Mitglieder im Hinblick auf die nationale Herkunft auszeichnen. Um die Charakteristiken multikultureller Teams zu erfassen, müssen folglich die Wirkungen der kulturellen Diversität auf die Teamarbeit untersucht werden. Da es sich bei kultureller Diversität um ein mehrdimensionales Konstrukt handelt⁵⁶⁸, ist es zunächst notwendig, die wirkungsrelevanten Dimensionen zu identifizieren. Um einen Überblick über den Stand der empirischen Forschung zu erlangen, werden im Folgenden die Erkenntnisse empirischer Studien zu multikulturellen Teams herangezogen, die sich schwerpunktmäßig mit Einflussfaktoren und Auswirkungen kultureller Diversität in multikulturellen Teams befassen.

Als konzeptioneller Rahmen für die Auswertung der Untersuchungen soll das Modell des Standes der theoretischen Forschung zu Interkulturalisation in multikulturellen Teams dienen (siehe Abb. 14). Dieses besteht aus den drei Dimensionen Input, Throughput und Output. Die einzelnen empirisch erhobenen Konstrukte werden erfasst und anschließend den Dimensionen des Modells zugeordnet.

Unter der Input-Dimension werden die Merkmale Persönlichkeitseigenschaften, sprachliche Kompetenz und demografische Merkmale der Teammitglieder sowie allgemeine Merkmale des Teams wie Größe und kulturelle Zusammensetzung subsummiert.

Die Prozess-Dimension schließt alle Interaktionen ein, die während der Teamarbeit stattfinden. Im Mittelpunkt der Betrachtung stehen hierbei die Auswirkungen der kulturellen Diversität auf die im Team ablaufenden Prozesse. Der Terminus „Team-

⁵⁶⁷ Vgl. Kapitel 3.1.1.

⁵⁶⁸ Vgl. Köppel/ Wagner (2007), S. 15; Jackson/ May/ Whitney (1995), S. 212f.

prozesse“ wird in weiten Teilen der Literatur kaum definiert⁵⁶⁹, wird er jedoch definiert, so ist die Definition meist sehr vage und allgemein gehalten wie bei Campion/Medsker/Higgs. Sie beschreiben Prozesse als jene Aktivitäten, die die Effektivität der Gruppenarbeit beeinflussen.⁵⁷⁰ Manche Autoren zählen exemplarisch einige Prozesse auf, um dem Leser ein Gefühl zu vermitteln, worum es sich bei Teamprozessen handelt.⁵⁷¹ Marks/Mathieu/Zaccaro erkannten diesen Missstand und verfassten eine Definition, um Forschern einen Anhaltspunkt zu verschaffen:

*„We define team process as members’ interdependent acts that convert inputs to outcomes through cognitive, verbal, and behavioral activities directed toward organizing taskwork to achieve collective goals.“*⁵⁷²

Die Interaktionen können dabei sowohl nach innen gerichtet sein als auch nach außen hin zur Aufgabenumwelt. Wie bei der definitorischen Abgrenzung von Teamprozessen, so findet man auch bei der Kategorisierung kein einheitliches Modell. Hackman unterscheidet, aufbauend auf seiner Definition von Arbeitsgruppen, in aufgabenbezogene und sozioemotionale Prozesse.⁵⁷³ Sozioemotionale Prozesse beschreibt er dabei als zwischenmenschliche Verhaltensweisen wie die Kommunikation und Interaktion zwischen Individuen. Aufgabenbezogene Prozesse sind dagegen all jene Interaktionen der Mitglieder, die sich allein auf die Aufgabenerstellung beziehen. Unterstützung bei dieser Systematisierung erfährt er dabei von Guzzo/Dickson⁵⁷⁴ und McGrath/O’Connor⁵⁷⁵. Letztere unterscheiden dabei die Gruppenentwicklung, die allein das soziale System betrifft und die Problemlösung, die die Aufgabenlösung adressiert. Gladstein dagegen unterscheidet Teamprozesse nach der Art ihrer Gerichtetheit in Intragruppenprozesse und Umweltmanagement. Intragruppenprozesse beziehen sich dabei auf alle Interaktionen innerhalb des Teams. Umweltmanagement bezieht sich auf jene Interaktionen zwischen der Arbeitsgruppe und der Unternehmensumwelt.⁵⁷⁶ Die Studien werden nach den identifizierten Teaminteraktionen der sozialpsychologischen Theorien systematisiert (Problemlösungen, Teamkohäsion, Kommunikation, Normen, Konflikte) und um weitere Interaktionen ergänzt, die während des Sichtens der Studien aufgedeckt wurden.

⁵⁶⁹ Vgl. Marks/ Mathieu/ Zaccaro (2001), S. 357.

⁵⁷⁰ Vgl. Campion/ Medsker/ Higgs (1993), S. 829.

⁵⁷¹ Vgl. Cohen/ Bailey (1997), S. 244; Gist/ Locke/ Taylor (1987), S. 238; Bettenhausen (1991), S. 361.

⁵⁷² Marks/ Mathieu/ Zaccaro (2001), S. 357.

⁵⁷³ Vgl. hier und im Folgenden Hackman (1987), S. 321.

⁵⁷⁴ Vgl. Guzzo/ Dickson (1996), S. 334.

⁵⁷⁵ Vgl. hierzu und im Folgenden McGrath/ O’Connor (1996), S. 27.

⁵⁷⁶ Vgl. Gladstein (1984), S. 513f.

Die Output-Dimension beinhaltet die Auswirkungen der kulturellen Diversität auf die Ergebnisse. Der Output variiert mit der Aufgabenstellung und ist sowohl auf physische Ergebnisse gerichtet, als auch auf emotionale Ergebnisse.⁵⁷⁷

Variablen des teamexternen Kontextes wie zum Beispiel Merkmale der Organisation, Merkmale der Arbeitsgestaltung oder der Aufgabe werden bei der Analyse von empirischen Studien zu kulturell diversen Teams nicht berücksichtigt. Wichtig für die vorliegende Arbeit sind Einflussfaktoren des Teams und der Individuen und die im multikulturellen Team ablaufenden Prozesse. Daher wird aus forschungsökonomischen Gründen auf die Betrachtung des organisationalen Kontextes verzichtet.

3.2.2.1 *Auswirkungen von Inputfaktoren*

Als wesentliche Faktoren für eine erfolgreiche multikulturelle Teamarbeit gelten auf der Ebene der Teammitglieder die individuellen Charakteristiken wie Sprachkompetenz, Persönlichkeitsmerkmale und einige demographische Merkmale eines jeden Mitgliedes. Die Teamebene subsummiert die kulturelle Zusammensetzung der Teammitglieder und die Größe des Teams. Folgende Einflussfaktoren wurden in empirisch ausgerichteten Studien identifiziert und im Folgenden erläutert.

Sprachliche Kompetenz

Mit zunehmendem Einsatz multikultureller Teams in Organisationen steigen die Anforderungen an die Fremdsprachenkompetenz der in Teams tätigen Mitarbeiter. Sprache, als Hauptvehikel für Kommunikation, stellt den zentralen Bestandteil sozialer Interaktion dar und dient nicht nur der Übermittlung von Informationen, sondern ist auch ein bedeutender Einflussfaktor auf interpersonelle Beziehungen. Zwar ist eine gemeinsame sprachliche Basis für die Aufgabenerfüllung zwingend notwendig, da die Mitglieder multikultureller Arbeitsgruppen jedoch häufig aus verschiedenen Sprachräumen stammen, ist das Beherrschen einer gemeinsamen Teamsprache nicht unbedingt gegeben und die verbale Kommunikation findet für einen Teil oder auch für alle Teammitglieder in einer Fremdsprache statt. Dabei sind zwei Fälle zu unterscheiden:⁵⁷⁸

1. Die Teamkommunikation geht multilingual vonstatten. Die Teammitglieder kommunizieren dabei in verschiedenen Sprachen im Wechsel.
2. Die Kommunikation findet in einer gemeinsamen Teamsprache statt, die am Anfang der Zusammenarbeit definiert wird. In der Regel wird die Sprache gewählt, in der sich alle Teammitglieder mitteilen können.

Häufig wird der Untersuchung des Faktors „Sprache“ und der sprachlichen Kompetenz in multikulturellen Teams in der Managementliteratur keine große Beachtung

⁵⁷⁷ Vgl. Marks/ Mathieu/ Zaccaro (2001), S. 357.

⁵⁷⁸ Vgl. Barmeyer (2000b), S. 59; Chevrier (2002), S. 109.

geschenkt. Sprache wird lediglich als ein Bestandteil von Kultur gesehen. Eine große Herausforderung für Teammitglieder aus Ländern mit unterschiedlichen Muttersprachen ist die Herausbildung von Vertrauen und Kohäsion. Henderson ermittelte in ihrer empirischen Studie, dass sprachliche Diversität einen signifikanten Einfluss auf den Teambildungsprozess hat und sowohl wechselseitige Interaktionen als auch gegenseitige Erwartungen beeinflusst.⁵⁷⁹ Je nach Sprachniveau der Teammitglieder ist dieser postulierte Zusammenhang positiv oder negativ. Missverständnisse entstehen bei dem Gebrauch einer lingua franca nicht nur aufgrund der unterschiedlichen Sprachniveaus der Teammitglieder, sondern auch aufgrund unterschiedlicher metakommunikativer Routinen.⁵⁸⁰ In vielen Teams wird die Teamsprache Englisch überhaupt nicht in Frage gestellt. Es wird vorausgesetzt, dass alle Teammitglieder einer Kommunikation auf Englisch folgen und auch daran partizipieren können. Die Teammitglieder entwickeln oft eigene, teamindividuelle Kommunikationsmechanismen. Diese Kommunikationsmechanismen gehen oft über kulturelle und sprachliche Grenzen hinaus und erlauben die Entwicklung neuer Kommunikationsstandards und -normen.⁵⁸¹ Grundsätzlich interpretieren multikulturelle Teammitglieder Kommunikation und Sprache aus einer monokulturellen Perspektive – obwohl sie sich in einem multilingualen Umfeld befinden.

Eine gemeinsame sprachliche Basis ist Teil des und Voraussetzung für einen geteilten Wissensvorrat als Grundlage der Zusammenarbeit. Sprache ist also einerseits Vorbedingung für den Sozialkontakt und das damit verbundene Lernen von anderen Teammitgliedern. Andererseits stellt die gemeinsame Sprache selbst einen Teil der Wissensbasis dar, die die Grundlage des Verständnisses der Interaktionspartner bildet.⁵⁸² Fremdsprachenkompetenz gilt somit als zentraler Einflussfaktor auf die Teamarbeit, da deren Grundlage die soziale Interaktion ist.

Einen Erklärungsansatz für die Verwendung und Herausbildung einer gemeinsamen Teamsprache kann die Theorie des Symbolischen Interaktionismus liefern. Dieser sozialwissenschaftliche Ansatz zur Analyse des menschlichen Zusammenlebens und Verhaltens beschreibt das Gelingen von Interaktion als eine ständige Koordination der gemeinsamen Handlungen. Eigene Handlungsabsichten müssen mit den Handlungsabsichten anderer in Einklang gebracht werden. Zunächst erfolgt beispielsweise im Team eine misslungene Interaktion, in dem die Bedeutung von Gesten und signifikanten Symbolen missinterpretiert wird und Verständigungsschwierigkeiten auftreten. So wäre die Kommunikation missglückt, die Interaktion kommt nicht zustande und die Entstehung einer gemeinsamen Handlung ist nicht durchführbar. Um

⁵⁷⁹ Vgl. Henderson (2005), S. 66.

⁵⁸⁰ Vgl. Henderson (2005), S. 67.

⁵⁸¹ Vgl. Henderson (2005), S. 76.

⁵⁸² Die gemeinsame Wissensbasis als Voraussetzung für soziale Interaktion wird in Schütz/ Luckmann (1975) ausführlich erläutert.

eine erfolgreiche Interaktion zu ermöglichen, geht es nach Mead dabei um das wechselseitige Erlernen übereinstimmender Interpretationen signifikanter Symbole. Signifikante Symbole sind Sinnzeichen, denen eine Bedeutung beigemessen werden muss. Diese Symbole sind sozialisationsbedingt und werden in der Interaktion wechselseitig bestätigt oder verändert.⁵⁸³ Durch diesen wechselseitigen Prozess kann auch eine gemeinsame Teamsprache geformt werden.

Da sich Englisch im Unternehmenskontext als meistverwendete Kommunikationssprache über linguistische Grenzen hinweg durchgesetzt hat⁵⁸⁴, soll der Fokus dem Englischen gelten. Der Einsatz einer gemeinsamen Sprache wie Englisch hat eine Vehikelfunktion, um die Kommunikation zwischen Personen, die nicht dieselbe Sprache sprechen, zu erleichtern. Die englische Sprache wird durch den internationalen Einsatz von Nicht-Muttersprachlern verformt zum sogenannten „Business English“, „pidgin English“ oder „English offshore“. Dabei werden grammatikalische Strukturen und Wörter verändert sowie Konstruktionen aus anderen Sprachen entliehen.⁵⁸⁵ Einige Besonderheiten und Probleme gehen mit der verbreiteten Verwendung dieser verkürzten englischen Sprache einher. Im Normalfall haben sich Sprachen über einen langen Zeitraum hinweg kulturell entwickelt. Sie sind von Werten und Normen sowie von Umgangsformen und Orientierungsschemata geprägt und beeinflussen auch ihrerseits kulturelle Verhaltensweisen. Das Business English kann man auf den ersten Blick keiner bestimmten Kultur zuordnen. Es kann als das sprachliche Pendant zu einer Interkultur gesehen werden. Wie eine Interkultur entwickelt sich Business English als gemeinsame kommunikative Basis zwischen verschiedenen Kulturen in iterativen Prozessen, die eine Abstimmung über Bedeutungsinhalte umfassen; sie kann somit als „Inter-Sprache“ bezeichnet werden. Ist die gemeinsame Sprache zwischen den Teammitgliedern als Abwandlung eines existierenden Sprachsystems neu entstanden, stellt sie einen identitätsstiftenden Faktor für die Arbeitsgruppe dar und begünstigt somit die Herausbildung einer Interkultur. Außerdem wird durch den Aushandlungsprozess einer eigenen „Inter-Sprache“ als Kommunikationsbasis sichergestellt, dass die Teammitglieder sich in dieser Sprache verständigen können. Greift das Team auf eine (Fremd-)Sprache zurück, die historisch gewachsen ist, kann Interkulturalisation gleichermaßen stattfinden. Jedoch muss die Kompetenz der einzelnen Teammitglieder in der Sprache vorhanden sein und die Identitätsbildung kann verzögert werden. Diesen Sachverhalt erklärt auch Habermas in seinen Ansätzen zu einer Theorie der kommunikativen Kompetenz. Nach Habermas setzt jede Rede eine faktische Vorverständigung darüber voraus, was es bedeutet, in einer Sprache zu kommunizieren, Äußerungen zu verstehen und möglicherweise misszuverstehen.⁵⁸⁶ Diese These wird nach Topitsch um die soziali-

⁵⁸³ Vgl. Blumer (1973).

⁵⁸⁴ Vgl. Chevrier (2002), S. 102.

⁵⁸⁵ Vgl. Chevrier (2002), S. 102f.

⁵⁸⁶ Vgl. Habermas (1971), S. 111.

sationstheoretisch wichtige Erkenntnis erweitert, dass die Teammitglieder Sprache in Form eines plurifunktionellen Führungssystems benutzen, indem sie die Interpretation ihrer gesellschaftlichen Wirklichkeit über Werte und Normen mit dem Medium der Sprache aufbereiten.⁵⁸⁷ Das Ausmaß sprachlicher Interaktionen auf der Ebene des Sozialisationsprozesses ist von der Erkenntnis der Sozialisierenden insoweit abhängig, als sie sich der Komplexität des sprachlichen Transfers bewusst sind. Je mehr Wissen die Kommunikatoren über die Problematik des sprachlichen Transfers haben, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Sozialisation.⁵⁸⁸ Genauso wie Sprache auf Sozialisation wirkt, so kann eine „Inter-Sprache“ zwischen den Teammitgliedern einen Einfluss auf die Interkulturalisation im Team haben.

In Bezug auf Interkulturalisation ist der Fall herauszuheben, dass tatsächlich nicht jedes Teammitglied eine Fremdsprache spricht, sondern ein oder wenige Muttersprachler vertreten sind. Da sie anstatt des verformten Business English ihr reguläres amerikanisches, britisches oder südafrikanisches Englisch sprechen, kommt es häufig zu Kommunikationsproblemen. Die fremdsprachlichen Teammitglieder verstehen den Muttersprachler schlecht oder der Muttersprachler dominiert mit seiner vermeintlichen sprachlichen Überlegenheit die Teamarbeit. Dies kann in Folge auch zu einer kulturellen Dominanz des Muttersprachlers führen, was die Interkulturalisation erschwert oder gar unmöglich macht.⁵⁸⁹

Persönlichkeitseigenschaften

Persönlichkeitseigenschaften sind dauerhafte Merkmale des Charakters, des Temperaments und des Intellekt eines Menschen, die als generalisierte Handlungstendenzen wirken⁵⁹⁰ und somit sein Arbeitsverhalten prägen. Bevor die einzelnen Persönlichkeitseigenschaften eruiert werden, soll im Folgenden ein allgemeiner Überblick über die Persönlichkeitstheorie gegeben werden, damit die Auswirkungen der Persönlichkeitseigenschaften auf das teaminterne Interaktionssystem und somit auf die Herausbildung einer Interkultur deutlich werden.

Die zwei bedeutendsten Theoretiker auf dem Gebiet der Persönlichkeitspsychologie sind Albert Bandura und Walter Mischel. Nach Bandura und Mischel gibt es drei miteinander verflochtene psychologische Qualitäten, die wesentliche bezeichnende Merkmale des Menschen sind: (1) Menschen sind Lebewesen, die mit Hilfe ihrer Sprache über die Welt nachdenken können. (2) Dieses Nachdenken kann Reflexionen nicht nur über die gegenwärtigen Zustände, sondern auch über die Vergangenheit und über hypothetische Ereignisse in der Zukunft einschließen. (3) Dieses Nachdenken schließt in aller Regel Reflexionen über das Selbst (Identität) mit ein –

⁵⁸⁷ Vgl. Topitsch (1965), S. 61.

⁵⁸⁸ Vgl. Mühlfeld (1975), S. 145.

⁵⁸⁹ Vgl. Zander et al. (2011), S. 297.

⁵⁹⁰ Vgl. Zimbardo/ Gerrig/ Graf (2007), S. 402f.

über das Individuum, das nachdenkt. Individuen sind somit Lebewesen, die die Sprache nutzen können, um über sich selbst und über die Welt nachdenken zu können. Es sind diese menschlichen Kernqualitäten und psychologischen Fähigkeiten, denen sie Vorschub leisten, und die im Wesentlichen im Fokus der sozial-kognitiven Theorie stehen.⁵⁹¹

Das persönliche Verhalten wird bei der sozial-kognitiven Persönlichkeitstheorie als Ergebnis einer Interaktion von Person und Umwelt gesehen. Die Theorie betont die sozialen Ursprünge des Verhaltens und die Wichtigkeit der Kognition (Denkprozesse) für das Funktionieren des Menschen. Man hält die Menschen für fähig, aktiv ihr eigenes Leben zu führen und komplexe Verhaltensmuster zu erlernen. Die sozial-kognitive Theorie hat sich zwar aus der traditionellen Lerntheorie entwickelt, dann aber neue Dimensionen angenommen und liefert heute einen wichtigen Erklärungsbeitrag im Forschungsgebiet der Persönlichkeitsforschung.⁵⁹²

Die beiden zentralen Merkmale der Theorie sind: (1) dass menschliche Denkprozesse oder kognitive Prozesse der Mittelpunkt der Analyse der Persönlichkeit sein sollten, und (2) dass sich das Denken im sozialen Kontext entwickelt; mit anderen Worten, Menschen erwerben ihre Gedanken über sich selbst und die Welt durch soziale Interaktion. Die Theorie ist somit „sozial-kognitiv“.⁵⁹³ Charakteristische Merkmale der sozial-kognitiven Theorie:

1. Betonung der persönlichen Handlungsmöglichkeiten des Menschen
2. Betonung sozialer Ursprünge des Verhaltens
3. Betonung kognitiver Denkprozesse
4. Betonung des Verhaltens als situationsspezifisch
5. Betonung systematischer Forschung
6. Betonung des Lernens komplexer Verhaltensmuster ohne Belohnungen⁵⁹⁴

Es wird davon ausgegangen, dass auch Interkultur durch die Interaktion von Individuum und Umwelt entsteht. Gerade bei der Zusammenarbeit zwischen verschiedenen kulturell geprägten Individuen können Probleme hinsichtlich der sprachlichen Kommunikation auftreten, die ebenfalls zu unterschiedlichen Interpretationen des eigenen und des fremden Verhaltens führen können. Kognitionen können sich also je nach kultureller Prägung unterscheiden. Mischel und Bandura postulieren aber auch das Vorhandensein und das Ablaufen von Lernprozessen.⁵⁹⁵ Diese Lernprozesse ermöglichen im Laufe der Teamarbeit die Entwicklung und Entstehung einer gemeinsamen Interkultur.

⁵⁹¹ Vgl. Pervin et al. (2005), S. 515ff.

⁵⁹² Vgl. Bandura (1988), S. 276; Pervin et al. (2005), S. 515.

⁵⁹³ Vgl. Pervin et al. (2005), S. 522; Bandura (1988).

⁵⁹⁴ Vgl. Bandura (1988); Pervin et al. (2005), S. 516.

⁵⁹⁵ Vgl. Bandura (1988); Pervin et al. (2005), S. 516.

Ein weiteres Modell, das sogenannte Fünf-Faktoren-Modell, welches bereits in den 1930er Jahren durch den lexikalischen Ansatz entwickelt wurde, postuliert fünf Hauptdimensionen der Persönlichkeit. Der lexikalische Ansatz versucht die Grundmerkmale der Persönlichkeit zu identifizieren, indem er die in der Sprache aufzufindenden Beschreibungsmöglichkeiten analysiert. Diese Eigenschaftsbezeichnungen liefern die Grundlagen für die Beurteilung von Personen durch Bekannte, Freunde oder den Ehepartner. Der lexikalische Ansatz geht also von Fremdbeurteilung aus. Allerdings wurden die Persönlichkeitseigenschaften, die durch Fremdbeurteilung identifiziert wurden, auch durch Selbstbeurteilung herausgefunden. Faktorenanalysen von Fremd- oder Selbstbeurteilungen führten zu den folgenden Faktoren: Extraversion (z.B. gesprächig), Neurotizismus (z.B. ängstlich), Offenheit für Erfahrungen (z.B. neugierig), Gewissenhaftigkeit (z.B. organisiert) und Verträglichkeit (z.B. kooperativ). Diese fünf Faktoren konnten auch in anderen Sprachen nachgewiesen werden.⁵⁹⁶ Daher kann davon ausgegangen werden, dass die sogenannten „Big Five“ auch im interkulturellen Kontext und daher für die Untersuchung von multikulturellen Teams Anwendung finden können. Besonders die Faktoren „Gewissenhaftigkeit“ und „Verträglichkeit“ spielen in Teams eine große Rolle. Auch die in den empirischen Studien identifizierten Persönlichkeitseigenschaften ähneln den „Big Five“. Es handelte sich hierbei um die Eigenschaften der Extraversion, Offenheit, Selbstüberwachung, Selbstwirksamkeit und interkulturellen Intelligenz. Extraversion und Offenheit sind somit deckungsgleich zu zwei Faktoren der „Big Five“.

Ein erfolgreicher Interaktionsprozess setzt voraus, dass alle Perspektiven der Teammitglieder in Betracht gezogen werden und anschließend ein Konsens darüber gefunden wird, in welcher Form die Interaktion stattfinden kann und soll.⁵⁹⁷ Die Schwierigkeit, das Verhalten der anderen Teammitglieder zu antizipieren, besteht darin, dass sich Personen in einem multikulturellen Kontext oft anders verhalten, als sie es in ihrem gewohnten Umfeld tun würden.⁵⁹⁸ Folglich hilft das Wissen über andere Kulturen und damit verbundene Wertvorstellungen und Verhaltensweisen nur teilweise weiter, da sich das eigene Verhalten durch die Erwartungshaltung der fremden Kultur gegenüber verändert. Hier kommt persönliche Flexibilität und Anpassungsfähigkeit zum Tragen.

Um mit anderen Kulturen erfolgreich zusammenzuarbeiten, wird kulturelle Intelligenz benötigt. Dieser in der Fachliteratur oft erwähnte Begriff beschreibt die Fähigkeit eines Individuums, effektiv in einem von kultureller Diversität geprägten Umfeld zu arbeiten.⁵⁹⁹ Das Modell der kulturellen Intelligenz wird in folgender Abbildung visualisiert.

⁵⁹⁶ Vgl. Laux/ Salisch (2008), S. 175ff.

⁵⁹⁷ Vgl. Mühlbacher/ Vallaster (2002), S. 81.

⁵⁹⁸ Vgl. Bolten (1999a), S. 212.

⁵⁹⁹ Vgl. Ang/ van Dyne (2008), S. 3; Earley/ Gardner (2005), S. 4.

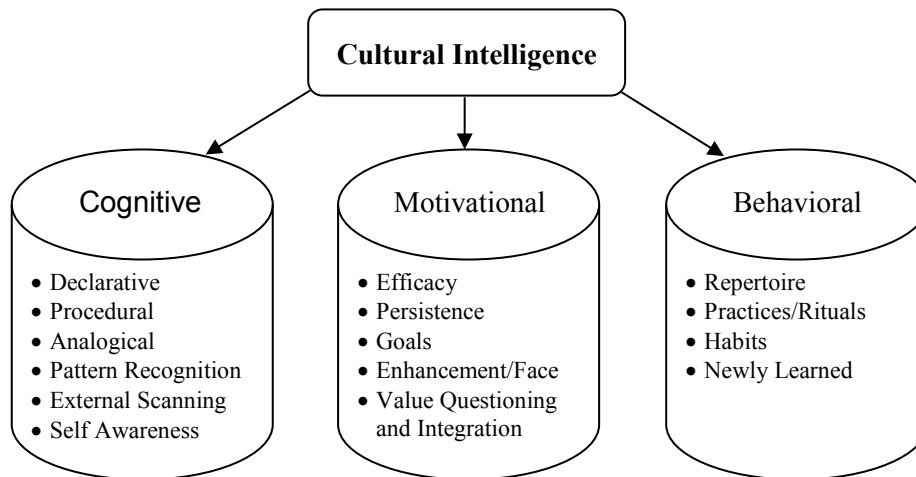


Abb. 15: Modell der kulturellen Intelligenz.⁶⁰⁰

Dieses Konzept ist die Erklärung dafür, warum einige Personen Probleme haben, sich einem interkulturellen Kontext anzupassen, obwohl sie über ausreichende fachliche Kompetenzen und sehr gute soziale Fähigkeiten verfügen.⁶⁰¹ Kulturelle Intelligenz kann allerdings durch Arbeitserfahrungen mit multikulturellen Teams auch erworben werden und wird nicht als unveränderliches Charakteristikum betrachtet.⁶⁰²

Als Grundvoraussetzung zur Erlernung kultureller Intelligenz sind Selbstwirksamkeit, Offenheit sowie Extraversion nötig. Unter Selbstwirksamkeit wird hier das Bewusstsein über sich selbst verstanden und das Verständnis darüber, wie durch das eigene Glaubenssystem bestimmte Verhaltensweisen motiviert werden. Eine Person mit hoher Selbstwirksamkeit hat die Selbstsicherheit auch in schwierigen oder unbekannten Situationen aufgrund der eigenen Kompetenz gewünschte Handlungen selbstständig ausführen zu können.⁶⁰³ Selbstwirksamkeit kann vor allem die Aufgabenkoordination und Teamorganisation in multikulturellen Teams vorantreiben. Offenheit verringert nach der Studie von Hubbert et al. Unsicherheit in interkulturellen Begegnungen und kann somit den Prozess des Problemlösens und der Normenfindung in Gang bringen.⁶⁰⁴ Von besonderer Bedeutung für den Erfolg des Teamprozesses ist die Neigung des Individuums, zur Aufgabenerfüllung in Teams zusammenarbeiten zu wollen. Der Enthusiasmus und die Bereitschaft zur Gruppenarbeit sind dadurch für Organisationen zu wichtigen Auswahlkriterien geworden.⁶⁰⁵ Extraversion geht

⁶⁰⁰ Quelle: Moynihan/ Peterson/ Earley (2006), S. 302.

⁶⁰¹ Vgl. Thomas/ Inkson (2006), S. 62f.

⁶⁰² Vgl. Moynihan/ Peterson/ Earley (2006), S. 299.

⁶⁰³ Vgl. Thomas/ Inkson (2006), S. 64f.

⁶⁰⁴ Vgl. Hubbert/ Gudykunst/ Guerrero (1999).

⁶⁰⁵ Vgl. Mohammed/ Angell (2003), S. 653.

mit Kontaktfreude und Gesprächigkeit einher. Hohe Werte anderskultureller Teammitglieder hinsichtlich der Selbstüberwachung und Extraversion führen zu einer positiven Wahrnehmung durch Teamkollegen und damit zu einer Intensivierung der Teamkohäsion und der Kommunikation im Team.⁶⁰⁶

Nach dem personalistischen Forschungsparadigma von Gardner besitzen manche Menschen die Fähigkeit zur effektiven Kommunikation in kulturellen Überschneidungssituationen. Gardner geht von einem „cross-cultural communicator“⁶⁰⁷ aus, der Charaktereigenschaften wie Empathie und Toleranz besitzt, die ihn in interkulturellen Überschneidungssituationen erfolgreich sein lassen.⁶⁰⁸ Im Rahmen des personalistischen Ansatzes identifizieren Wissenschaftler einzelne Variablen interkultureller Handlungskompetenz. Eine im Rahmen des personalistischen Ansatzes viel zitierte Studie ist die von Hammer/Gudykunst/Wiseman. Mittels Faktorenanalyse konnten 24 Persönlichkeitseigenschaften auf drei allgemeine Verhaltenskomponenten zurückgeführt werden: „Fähigkeit zur psychologischen Stressbewältigung“, „Fähigkeit zur effektiven Kommunikation“ und „Fähigkeit zum Aufbau interpersonaler Beziehungen“.⁶⁰⁹

Auch der Zusammenhang zwischen Selbstüberwachung und Extraversion der Teammitglieder stellt ein Forschungsinteresse dar. Selbstüberwachung (self monitoring) umfasst unter anderem die Aufmerksamkeit eines Individuums für soziale Vergleichsinformationen und seine Fähigkeit, die eigene Selbstpräsentation zu kontrollieren und zu modifizieren.⁶¹⁰

Ein weiterer Untersuchungsgegenstand ist die Analyse der Auswirkungen positiver Selbsteinschätzung der eigenen Leistungsfähigkeit (Selbstwirksamkeit) auf Verhalten in multikulturellen Teams. Hohe Selbstwirksamkeit verringert passives, zurückhaltendes Verhalten (Kommunikation) der Teammitglieder.⁶¹¹ Zu einem ähnlichen Ergebnis gelangen Earley/Mosakowski. Sie gehen in ihrer qualitativen Untersuchung auf den Zusammenhang zwischen Empathie und Erfolg von multikultureller Teamarbeit ein. Fehlende kulturelle Empathie führt zum Scheitern von multikultureller Teamarbeit.⁶¹² Auch der Zusammenhang zwischen interkultureller Kompetenz und Teamperformance ist Untersuchungsgegenstand einer quantitativen Studie. Interkulturelle Kompetenz basiert auf drei Komponenten: Wissen über die spezifische Kultur, kommunikative Fähigkeit und Empathie. 96% der befragten Manager halten

⁶⁰⁶ Vgl. Flynn/ Chatman/ Spataro (2001), S. 429ff.

⁶⁰⁷ Gardner (1962), S. 242.

⁶⁰⁸ Vgl. Gardner (1962), S. 241ff.

⁶⁰⁹ Vgl. Hammer/ Gudykunst/ Wiseman (1978), S. 389.

⁶¹⁰ Vgl. Flynn/ Chatman/ Spataro (2001), S. 429ff.

⁶¹¹ Vgl. Li/ Karakowsky/ Siegel (1999), S. 274f.

⁶¹² Vgl. Earley/ Mosakowski (2000), S. 36.

interkulturelle Kompetenz für den Erfolg multikultureller Teamarbeit für unerlässlich.⁶¹³

Demographische Merkmale

Demographische Merkmale umfassen neben der kulturellen Zugehörigkeit auch weitere Variablen wie Geschlecht oder Alter. Der Einfluss dieser Variablen auf multikulturelle Teamprozesse wurde in Studien selten aufgegriffen. In einigen wenigen Studien wurden diese demographischen Merkmale lediglich als Kontrollvariablen in die Analyse anderer Einflussfaktoren multikultureller Teamarbeit mit einbezogen. Einige Autoren gelangen zu der Erkenntnis, dass weibliche Teammitglieder ein höheres Engagement in kulturell diversen Teams aufweisen als männliche Teamkollegen. Zudem gibt es einen negativen Zusammenhang zwischen Alter und Engagement der Teammitglieder.⁶¹⁴ Hoffman/Maier wiesen bereits in den 1960er Jahren nach, dass heterogene Arbeitsgruppen zwar mehr aufgabenbezogene Konflikte haben, aber gerade dadurch bessere Lösungen generieren.⁶¹⁵ Andere Autoren konnten hingegen keinen Zusammenhang zwischen Geschlecht und Alter und multikulturellen Teamprozessen herstellen.⁶¹⁶

Die unterschiedliche kulturelle Prägung der Teammitglieder ist in vielen empirischen Studien Mittelpunkt der Untersuchung in Bezug auf multikulturelle Teams. Dabei geht es vor allem um Werteunterschiede zwischen den verschiedenen kulturell geprägten Teammitgliedern. Werte gelten als explizite oder implizite Auffassungen eines Menschen über Einstellungen und Verhaltensweisen. Unterschiedliche Wertevorstellungen führen daher zu Differenzen im Hinblick auf Verhalten und Einstellungen.⁶¹⁷ Teammitglieder mit unterschiedlichen Werten haben unterschiedliche Auffassungen von Aufgaben und Zielen. Außerdem können kulturell geprägte Prozesse des Denkens, Wahrnehmens, Erinnerns und Entscheidens zu einer unterschiedlichen Problembetrachtung seitens der Teammitglieder führen.⁶¹⁸ Die eigene kulturelle Prägung beeinflusst demnach Umgangsformen, Kommunikationsstile und die Auffassung von Normen und Werten und führt dabei zu Differenzen. Auch Ferdman charakterisiert in seinem interkulturellen Ansatz die unterschiedliche Prägung der Mitglieder verschiedener Kulturen. Je größer die objektiven Unterschiede zwischen Vertretern einzelner Kulturen bestehen, umso größer ist die kulturelle Distanz zwischen den Teammitgliedern und somit auch die kulturelle Diversität von Arbeitsgruppen.⁶¹⁹ Das Problem beim Aufeinandertreffen von verschiedenen kulturell gepräg-

⁶¹³ Vgl. Matveev/ Milter (2004), S. 109.

⁶¹⁴ Vgl. Riordan/ Shore (1997), S. 351; Kirchmeyer/ Cohen (1992), S. 163.

⁶¹⁵ Vgl. Hoffman/ Maier (1961), S. 406.

⁶¹⁶ Vgl. Chatman/ Flynn (2001), S. 965; Pelled/ Eisenhardt/ Xin (1999), S. 1ff.; Mortensen/ Hinds (2001), S. 224; Chattopadhyay (1999), S. 281.

⁶¹⁷ Vgl. Thomas/ Ravlin/ Wallace (1996), S. 5.

⁶¹⁸ Vgl. Williams/ O'Reilly (1998), S. 86f.

⁶¹⁹ Vgl. Ferdman (1995), S. 39f.

ten Individuen besteht darin, dass die Teammitglieder die gegenseitigen Wertvorstellungen, Normen, Kognitions- und Kommunikationsstile nicht kennen. Sozioemotionale Fähigkeiten sind sehr stark kulturabhängig. So ist die Kritikfähigkeit von Personen aus individualistischen Kulturen mehr ausgeprägt als bei Individuen kollektivistischer Kulturen. Offene Kritik wird bei letzteren oft als Gesichtsverlust gedeutet, also als Bloßstellung in der Öffentlichkeit und Angriff auf die Persönlichkeit.⁶²⁰ In individualistischen Kulturen ist konstruktive Kritik dagegen meist erwünscht, um seine persönliche Entwicklung vorantreiben zu können. Ähnliches gilt für die Kontaktfreudigkeit: In östlichen Kulturen wird großer Wert auf Bescheidenheit und Zurückhaltung gelegt, was sich völlig gegensätzlich zum westlichen Verständnis verhält. Bereits gesammelte internationale Erfahrungen können dabei helfen, entsprechende Rücksicht auf andere Teammitglieder zu nehmen bzw. vermeintliche Angriffe auf die eigene Persönlichkeit richtig zu deuten.

Die Nationalität beeinflusst ein Individuum in vielerlei Hinsicht, angefangen von weniger sichtbaren Faktoren wie Werten und Denkmustern bis hin zu offensichtlichen wie Auftreten und Sprache. Diese mit der Geburt beginnende Prägung bestimmt das Verhalten und Handeln von Personen sowie deren Wahrnehmung durch andere Teammitglieder.⁶²¹

Mehrere Studien untersuchen den Einfluss der kulturellen Prägung auf Prozesse in kulturell diversen Teams und befassen sich mit der Frage, ob zwischen Menschen aus kollektivistischen und aus individualistischen Kulturen Unterschiede im Umgang mit kultureller Diversität bestehen. Eine Laborstudie zu multikulturellen Teams zeigte, dass Kollektivismus der Teammitglieder mit einer positiven Einschätzung der Teamprozesse sowie der eigenen Zufriedenheit einhergeht.⁶²² Tse et al. untersuchten unterschiedliche Konfliktlösungsstrategien zwischen kollektivistisch geprägten chinesischen und individualistisch geprägten kanadischen Verhandlungsführern. Als Ergebnis konstatierten die Autoren, dass Chinesen häufiger Konflikte vermieden und eher negative Reaktionen auf Konflikte (Unterbrechung der Verhandlung, Verschieben der Verhandlung) zeigten als die kollektivistischen Verhandlungspartner.⁶²³ Andere Autoren stellen die Frage nach der Kooperationsbereitschaft in kollektivistischen und individualistischen Kulturen in den Mittelpunkt ihrer Untersuchung. Dabei untersuchten sie das Kooperationsverhalten sowohl in mono- als auch in multikulturellen Teams. Sie schlussfolgerten aus ihrer qualitativen Untersuchung, dass multikulturelle Teams mit kollektivistischen Teammitgliedern eine größere Kooperationsbereitschaft zeigen als monokulturelle Teams mit individualistischen Teammitgliedern. Des Weiteren fanden die Autoren heraus, dass bikulturel-

⁶²⁰ Vgl. Ting-Toomey/ Oetzel (2001), S. 20.

⁶²¹ Vgl. Hambrick et al. (1998), S. 182.

⁶²² Vgl. Thomas (1999), S. 255f.

⁶²³ Vgl. Tse/ Francis/ Walls (1994), S. 544.

le⁶²⁴ Teammitglieder im Gegensatz zu monokulturellen Teammitgliedern die Kooperationsbereitschaft an das Verhalten im Team anpassen, je nachdem ob die Haltung der anderen Teammitglieder kooperativ oder kompetitiv ist.⁶²⁵ Dieses Ergebnis konnte auch von Probst/Triandis bestätigt werden. Die Autoren untersuchten in ihrer Studie den Einfluss kultureller Werte auf die Kooperationsbereitschaft. In multikulturellen Teams sollten Mitglieder von individualistischen und kollektivistischen Kulturen Aufgaben lösen. Dabei gab es zwei Formen von Teams: Teams mit Intragruppenwettbewerb und Teams mit Intergruppenwettbewerb. Mitglieder der individualistischen Kulturen waren weniger kooperativ im Intragruppenwettbewerb, aber kooperativer im Intergruppenwettbewerb, wo Kooperationsbereitschaft einen besseren Gruppenoutput einbrachte. Mitglieder kollektivistischer Kulturen waren weniger kooperativ im Intergruppenwettbewerb, aber kooperativer im Intragruppenwettbewerb.⁶²⁶ Auch Kirkman/Shapiro bestätigen, dass Mitglieder kollektivistischer Kulturen kooperativer, produktiver und selbständiger arbeiteten als ihre individualistischen Pendanten.⁶²⁷ Andere Studien fokussieren die Analyse der Großzügigkeit bei der Evaluation von Teammitgliedern kollektivistischer und individualistischer Kulturen. Dabei bewerteten die Mitglieder einer kollektivistischen Kultur die Leistung der anderen Teammitglieder grundsätzlich positiver als individualistische Teammitglieder.⁶²⁸ In weiteren Studien wurde ein positiver Zusammenhang zwischen der Existenz von Subgruppen in einem Team und Konflikten herausgefunden. Die Existenz von Subgruppen bewirkt eine Minderung von Vertrauen.⁶²⁹ In einer quantitativen Studie wurde der Zusammenhang zwischen der kulturellen Prägung und der Interaktionshäufigkeit, Konfliktrate und Teamperformance untersucht. Multikulturelle Teammitglieder interagieren weniger häufig, wobei Mitglieder aus kollektivistischen Kulturen häufiger kommunizieren. Des Weiteren steigt die Konfliktrate in individualistischen Teams. Entgegen der Erwartungen erfüllten kulturell diverse Teams mehr Aufgaben erfolgreich.⁶³⁰

Teammerkmale

Teamzusammensetzung (Token-Teams, bikulturelle Teams, multikulturelle Teams) und Teamgröße sind die am häufigsten untersuchten Merkmale kulturell diverser Teams. Studien zu Token-Teams und bikulturellen Teams rücken vor allem in den Mittelpunkt der Betrachtung, sollen im Folgenden aber nicht Gegenstand weiterer Untersuchung sein, da sich die vorliegende Arbeit mit multikulturellen Teams be-

⁶²⁴ Bikulturalität wird als die Zugehörigkeit zu zwei Kulturkreisen verstanden, vgl. Moran et al. (1999), S. 405ff.

⁶²⁵ Vgl. Cox/ Lobel/ McLeod (1991), S. 836ff.

⁶²⁶ Vgl. Probst/ Triandis (1999), S. 171ff.

⁶²⁷ Vgl. Kirkman/ Shapiro (2001), S. 597ff.

⁶²⁸ Vgl. Gómez/ Kirkman/ Shapiro (2000), S. 1097.

⁶²⁹ Vgl. Polzer et al. (2006), S. 679; Li/ Hambrick (2005), S. 794.

⁶³⁰ Vgl. Chatman et al. (1998), S. 765ff.

fasst. Der Einfluss kultureller Diversität im Allgemeinen auf Teamprozesse soll im darauffolgenden Kapitel näher eruiert werden.

Verschiedene Studien zeigen, dass die Gruppengröße einen maßgeblichen Einfluss auf die Aufgabenkoordination hat. Denn eine wachsende Gruppengröße verschlechtert die Koordination der Aufgabe und führt so zu Arbeitsgruppenphänomenen wie dem „sozialen Faulenzen“ und „free-riding“. ⁶³¹ Bezüglich der Gruppengröße konnte empirisch bewiesen werden, dass die Anzahl der Teammitglieder die Konfliktrate erhöht. ⁶³² In vielen Studien wurde die Gruppengröße allerdings lediglich als Kontrollvariable erhoben. Es konnte beispielsweise beobachtet werden, dass Teammitglieder in größeren Teams ihren Einfluss auf die Entscheidungsfindung als geringer einschätzten. Außerdem konnten die Autoren ebenfalls einen positiven Zusammenhang zwischen Gruppengröße und Konfliktrate konstatieren. ⁶³³ In der Untersuchung von Riordan/Shore konnte ein negativer Zusammenhang zwischen Teamgröße und Teameffektivität festgestellt werden. ⁶³⁴ Einige Autoren stellten allerdings keine Auswirkungen der Teamgröße auf verschiedene Teamprozesse in ihren Untersuchungen fest. ⁶³⁵

3.2.2.2 Auswirkungen von kultureller Diversität auf Teaminteraktionen

Nachdem nun die individuellen Faktoren als teaminterne Umwelt untersucht worden sind, geht es in einem nächsten Schritt um das teaminterne Interaktionssystem, welches durch die genannten Inputfaktoren beeinflusst wird. Gegenstand des teaminternen Interaktionssystems sind alle Vorgänge während des Zusammentreffens der Teammitglieder. Appel weist darauf hin, dass in der Literatur Uneinheitlichkeit über die spezifischen Bestandteile von Teamprozessen besteht. ⁶³⁶ Als kleinster gemeinsamer Nenner kann die Interaktion gesehen werden, ⁶³⁷ die aufeinander bezogenes Handeln zweier oder mehrerer Personen darstellt. Die Frage ist daher, in welchem Maße die Heterogenität der Arbeitsgruppe als Ressource verstanden wird. ⁶³⁸ Die Problematik multikultureller Teams besteht darin, dass sie nicht nur jene Herausforderungen meistern müssen, mit denen alle Teams konfrontiert werden, sondern dass die zusätzliche kulturelle Diversität noch eine weitere Quelle möglicher Konflikte darstellt. ⁶³⁹

⁶³¹ Vgl. Vgl. Latane/ Williams/ Harkins (1979), S. 823ff.; Diehl/ Stroebe (1987), S. 500ff.; Strasser/ Taylor (1991), S. 675ff.

⁶³² Vgl. Hare (1952), S. 264.

⁶³³ Vgl. Pelled/ Eisenhardt/ Xin (1999), S. 13ff.

⁶³⁴ Vgl. Riordan/ Shore (1997), S. 351.

⁶³⁵ Vgl. Chattopadhyay (1999), S. 282f.; Mortensen/ Hinds (2001), S. 224; Harrison/ Price/ Bell (1998), S. 103.

⁶³⁶ Vgl. Appel (2000), S. 161.

⁶³⁷ Vgl. ebd.

⁶³⁸ Vgl. Tjitra (2001), S. 66f.

⁶³⁹ Vgl. DeSanctis/ Jiang (2005), S. 100.

Im Folgenden sollen empirischen Studien analysiert werden, die Schlussfolgerungen über die Auswirkungen kultureller Diversität auf unterschiedliche Interaktionen in multikulturellen Teams generieren. Dieser Analyseschritt ist deshalb so essentiell, weil er Hinweise gibt, welchen Stellenwert bestimmte teaminterne Interaktionen für die Herausbildung einer Interkultur haben.

Konflikte

Einen wichtigen Stellenwert scheinen Konflikte als Interaktion in kulturell diversen Teams einzunehmen. Auch hierbei wird zwischen sozioemotionalen Konflikten⁶⁴⁰ und aufgabenbezogenen Konflikten⁶⁴¹ unterschieden. Pelled et al. untersuchten den Zusammenhang zwischen Diversität und sozioemotionalen Konflikten. Sie wiesen nach, dass Diversität positiv mit emotionalen Konflikten korreliert.⁶⁴² Kulturelle Heterogenität in Teams steht in einem positiven Zusammenhang mit aufgabenbezogenen Konflikten.⁶⁴³ Kongruenz in den Wertevorstellungen der Teammitglieder führt zu einer Minderung der aufgabenbezogenen und sozioemotionalen Konflikte.⁶⁴⁴ Einige Autoren untersuchten die Bedeutung der Konfliktbehandlung. Konstruktive Konflikte wirken sich positiv auf die Leistung kulturell diverser Teams aus.⁶⁴⁵ Auch Earley/Mosakowski zeigten, dass aktiv und konstruktiv geführte Konflikte einen positiven Einfluss auf das Teamergebnis haben.⁶⁴⁶ Konflikte können aus verschiedenen Gründen auftreten, sei es durch Kommunikationsprobleme, unterschiedliche Auffassungen über die Arbeitsweise oder auch fachliche Differenzen. An die Verfahrensweise zur Konfliktlösung hat jedes Gruppenmitglied seine eigene Erwartung, die sich aus persönlichen Werten und Normen herausgebildet hat.⁶⁴⁷ In folgender Tabelle werden wesentliche Kriterien für eine erfolglose und eine erfolgreiche Konfliktlösung gegenübergestellt. Demnach sind die bereits auf der Inputebene identifizierten individuellen Einstellungen wie Respekt und Offenheit zur Lösungsfindung unentbehrlich.

⁶⁴⁰ Vgl. Mortensen/ Hinds (2001); Pelled/ Eisenhardt/ Xin (1999).

⁶⁴¹ Vgl. Amason (1996).

⁶⁴² Vgl. Pelled/ Eisenhardt/ Xin (1999), S. 15ff.

⁶⁴³ Vgl. Elron (1997), S. 393.

⁶⁴⁴ Vgl. Jehn/ Chadwick/ Thatcher (1997), S. 296ff.

⁶⁴⁵ Vgl. Kirchmeyer/ Cohen (1992), S. 162.

⁶⁴⁶ Vgl. Earley/ Mosakowski (2000), S. 45.

⁶⁴⁷ Vgl. Ting-Toomey/ Oetzel (2001), S. 1.

Win-Lose-Konfliktorientierung	Win-Win-Konfliktorientierung
<ul style="list-style-type: none"> • Ignoranz kultureller Unterschiede • Abwertung der Identität • Win-Lose- bzw. Lose-Lose-Einstellung • keine Sensibilität für Kontext des Konflikts • Verfolgen eigener Konfliktziele • Vorbringung und Verteidigung der eigenen Konfliktposition • kompetitive oder passiv aggressive Konfliktbearbeitung • sinnfreies Verhalten • starre Haltung 	<ul style="list-style-type: none"> • Respektieren kultureller Unterschiede • Wertschätzung der Identität • gemeinschaftliche Win-Win-Einstellung • Sensibilität für Kontext des Konflikts • Entdeckung gemeinsamer Konfliktziele • Entdeckung tieferer Konfliktbedürfnisse und -annahmen • gemeinsame bzw. kompromissbereite Konfliktbearbeitung • Praktizieren rücksichtsvoller Konfliktfähigkeiten • Bereitschaft zu Veränderung

Tab. 6: Kernpunkte erfolgloser und erfolgreicher Konfliktlösung.⁶⁴⁸

Konflikte können auch im Rahmen des Entscheidungsfindungsprozesses entstehen, da insbesondere westliche Kulturen sehr rational agieren. Die Entscheidung wird dabei durch einen mehrstufigen Prozess getroffen, der folgende Schritte umfasst.⁶⁴⁹

- Problemdefinition
- Generierung mehrerer potentieller Lösungen
- Systematische Analyse der potentiellen Lösungen, inwieweit sie den vorher festgelegten Kriterien entsprechen
- Auswahl und Implementierung der besten Alternative.

Auch wenn dieser Prozess logisch erscheint, muss er nicht notwendigerweise in allen Kulturen präferiert werden. Ein schnelles Durchlaufen dieses Prozesses wird sehr wahrscheinlich die Gefühle eines Menschen verletzen, der durch Harmonie geprägte Beziehungen sowie Konsens wertschätzt und diese über schnelle rationale Entscheidungsprozesse stellt.⁶⁵⁰ Daher wird eine gute Konsensfähigkeit der einzelnen Teammitglieder im Endeffekt eine höhere Effektivität erzielen können als eine reine rationale Aufgabenorientierung. Konflikte entstehen in multikulturellen Teams zusammenfassend meist aus fundamentalen Attributionsfehlern (Falscheinschätzung anderer Teammitglieder), Ethnozentrismus sowie Stereotypen.⁶⁵¹

⁶⁴⁸ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Ting-Toomey/ Oetzel (2001), S. 61.

⁶⁴⁹ Vgl. Thomas/ Inkson (2006), S. 83f.

⁶⁵⁰ Vgl. Thomas/ Inkson (2006), S. 85.

⁶⁵¹ Vgl. Köppel (2007), S. 79.

Um potentielle Konflikte einzudämmen, ist das Lernen aus den gesammelten Erfahrungen ein Erfolgsfaktor zukünftiger Teamprozesse. Interaktionen in multikulturellen Teams bieten dabei das größte Lernpotential zur Erlangung interkultureller Kompetenz.⁶⁵² Auch Teamentwicklungsmaßnahmen, die die Multikulturalität berücksichtigen und die Interaktionen fördern, sind eine wichtige Determinante des Erfolgs.⁶⁵³

Aufgabenkoordination

Die gemeinsame Aufgabenkoordination ist ein Aspekt von Arbeitsgruppen, dem man verstärkt Aufmerksamkeit gewidmet hat.⁶⁵⁴ Mit der Zeit können Arbeitsgruppen ein gemeinsames Verständnis für unterschiedliche Aspekte des Gruppenlebens entwickeln, wie zu den Aufgaben, die die Arbeitsgruppe zu lösen hat, zur Rolle eines jeden Mitgliedes sowie zum speziellen Wissen und den speziellen Fähigkeiten und Fertigkeiten eines jeden Mitgliedes. Ein solches Verständnis ist für jedes Gruppenmitglied wichtig. Zudem hat ein gemeinsames Verständnis über oben genannte Aspekte den Vorteil, dass es die Voraussetzungen für eine reibungslose Koordination, Kommunikation und Zusammenarbeit schafft. Alle Teammitglieder haben ein ähnliches Verständnis von dem was sie tun und was das Ziel der Aufgabe ist. Deshalb können diese sogenannten gemeinsamen Kognitionen, wenn sie ein wirklichkeitsgetreuer Ausdruck der Anforderungen sind, denen die Arbeitsgruppe ausgesetzt ist, ihre Funktionsfähigkeit und ihre Leistungsfähigkeit verbessern.⁶⁵⁵

Eine Veranschaulichung für den Einfluss gemeinsamer Kognitionen findet sich in den Arbeiten zum transaktiven Gedächtnis. Mit transaktivem Gedächtnis ist das gemeinsame Wissen darüber gemeint, wie die erforderlichen Informationen in der Arbeitsgruppe verteilt sind. Nicht alle Teammitglieder verfügen selbst über alle Informationen, sondern wissen, welches Teammitglied sie zu speziellen Informationen befragen müssen. Das transaktive Gedächtnis ermöglicht es Arbeitsgruppen, leistungsfähig und sachgemäß zu arbeiten, denn es trägt dazu bei, Informationen und den richtigen Ansprechpartner für diese Informationen zu finden.⁶⁵⁶ „A transactive memory system is a set of individual memory systems in combination with the communication that takes place between individuals.“⁶⁵⁷ Nur Sprache ermöglicht den Zugriff auf das Wissen und die Fähigkeiten anderer Personen. Sie stellt das Bindeglied zwischen den unterschiedlichen Wissensbasen dar.

⁶⁵² Vgl. Bartel-Radic (2006), S. 647.

⁶⁵³ Vgl. Weißbach/ Schülken/ Hüttig (2007), S. 46.

⁶⁵⁴ Vgl. Thompson (1999); Tindale/ Kameda (2000).

⁶⁵⁵ Vgl. Mohammed/ Dumville (2001), S. 90ff.

⁶⁵⁶ Vgl. Wegner (1986), S. 189ff.

⁶⁵⁷ Wegner (1986), S. 186.

„[...] one person has access to information in another's memory by virtue of knowing that the other person is a location for an item with a certain label. This allows both people to depend on communication with each other for the enhancement of their personal memory stores. At the same time, however, this interdependence produces a knowledge-holding system that is larger and more complex than either of the individuals' own memory systems”⁶⁵⁸

Das transaktive Gedächtnis ist weder in einem bestimmten Individuum zu finden noch lässt es sich rein auf der Kommunikation begründen. Es ist eine Eigenschaft der Arbeitsgruppe, die durch eine gemeinsame Teamidentität herausgebildet werden kann.

Ein Team hat dabei nicht nur gemeinsame Kognitionen, sondern auch gemeinsam geteilte Emotionen. Die Forschung zu Gruppenemotionen steht noch am Anfang, es kristallisiert sich jedoch die Erkenntnis heraus, dass Arbeitsgruppen gemeinsame Emotionen entwickeln und diese gemeinsamen Emotionen einen Einfluss auf die Funktionsfähigkeit der Arbeitsgruppe haben. Beispielsweise überträgt sich die Stimmung von einem Arbeitsgruppenleiter auf die Teammitglieder und somit auf die Leistung der Arbeitsgruppe. Teams brachten bessere Leistungen, wenn der Teamleiter positiver Stimmung war.⁶⁵⁹ Durch gemeinsame Emotionen lassen sich die Aufgabenkoordination und das Verständnis über das Wissen der Teammitglieder positiv beeinflussen.

Multikulturelle Teams sollten entsprechend der zu lösenden Aufgabe zusammengestellt werden, damit die kombinierten Fähigkeiten der Teammitglieder tatsächlich denen entsprechen, die auch erforderlich sind.⁶⁶⁰ Bachmann schlägt aufgrund des „Diversitäts-Konsens-Dilemmas“⁶⁶¹ in multikulturellen Arbeitsgruppen das Konzept lose gekoppelter Systeme vor. Danach sind die Teammitglieder zwar strukturell eng miteinander verbunden, jedoch in kultureller Hinsicht eher lose gekoppelt. Die Strukturebene ist dabei stark aufgabenbezogen, was sich in aufgabenbasierter Kommunikation, Strukturaktivitäten sowie dem Austausch von Ressourcen widerspiegelt. Die kulturelle Ebene hingegen ist nicht aufgabenbezogen und bezieht sich auf den sozialen Austausch.⁶⁶² Auf diese Weise kann kulturellen Konflikten, zumindest theoretisch, bis zu einem gewissen Grad vorgebeugt werden.

Kashima zeigt auf, dass Kultur bei der Aufgabenkoordination eine wesentliche Rolle spielt, da sie dem Individuum eine bestimmte Vorgehensweise zur Aufgabenlösung

⁶⁵⁸ Wegner (1986), S. 189.

⁶⁵⁹ Vgl. George (1990), S. 107ff.

⁶⁶⁰ Vgl. Sperber/ Wolff/ Lusk (2004), S. 165.

⁶⁶¹ Vgl. Argote/ McGrath (1993), S. 336.

⁶⁶² Vgl. Bachmann (2006), S. 736ff.

vorgibt. In multikulturellen Teams treffen verschiedene Vorgehensschemata aufeinander und können zu Missverständnissen führen, die dann auf die soziale Ebene übertragen werden können. Dies wiederum kann sich negativ auf die Motivation der Teammitglieder auswirken und damit auf das Ergebnis. Umgekehrt bedeutet es aber für monokulturelle Arbeitsgruppen, dass diese bei der Aufgabenkoordination einen Vorteil besitzen, da ihre kulturelle Prägung ihnen ein Schema zur Aufgabenlösung vorgibt.⁶⁶³

Problemlösen

Der Einsatz von Arbeitsgruppen für eine bestimmte Aufgabenlösung ist zu Beginn mit beträchtlichen Aufwendungen verbunden, bis am Ende tatsächlich eine Lösung präsentiert werden kann. Zu Beginn der Teamarbeit muss besonders bei multikultureller Teamarbeit mit Koordinationsverlusten gerechnet werden. Dies beruht auf der Tatsache, dass es die Teammitglieder noch nicht gewohnt sind, an dieser speziellen Aufgabe zusammenzuarbeiten. Das Problemlösen in Arbeitsgruppen spielt daher eine große Rolle hinsichtlich des Funktionierens von Organisationen und Unternehmen. Das Problemlösen wird als Prozess gesehen von der Problemanalyse, der Entwicklung von Lösungsalternativen über die Entscheidungsfindung bis hin zur retrospektiven Evaluation der gefundenen Ergebnisse. Als Einflussfaktoren sind dabei Groupthink, soziale Entscheidungsschemata und die Rolle der sozialen Informationsprozesse zu nennen. Der Problemlöseprozess wird als ein andauernder sozialer Prozess verstanden, der nicht nur im finalen Ergebnis endet. Es werden dabei sowohl kognitive, aufgabenbezogene als auch sozioemotionale Prozesse integriert.⁶⁶⁴ Um ein tieferes Verständnis der einzelnen Prozesse bis zur Entscheidungsfindung zu erhalten, können verschiedene Ansätze von Interaktionsprozessanalysen durchgeführt werden. Ein prominenter Ansatz⁶⁶⁵ wird in Kapitel 4.2 vorgestellt.

Es gibt eine große und kaum überschaubare Zahl von empirischen Untersuchungen, in denen es um Problemlösungsprozesse in Arbeitsgruppen geht. Ein wesentlicher Ertrag der Forschungsergebnisse liegt darin, ein Begriffsinventar für die jeweilige konkrete Situation anzubieten und damit Strukturen und Prozesse erkennen zu lassen, die für die Entscheidungsfindung nützlich oder schädlich, förderlich oder hinderlich sein können.⁶⁶⁶ Im Allgemeinen sollten sich die Teammitglieder frei genug fühlen, um kontrovers zu diskutieren und um zu einer innovativen Aufgabenlösung zu gelangen. In jeder Arbeitsgruppe ist die Gefahr, falsche Entscheidungen zu treffen gegeben. Dies führt auf das Phänomen des Groupthink zurück. Mit „Gruppendenken“ beschreibt Janis eine Situation, in der sich eine Arbeitsgruppe unter dem Einfluss eines dominanten Führers von der Realität entfernt und ein komplexes Problem

⁶⁶³ Vgl. Kashima (1999), S. 243ff.

⁶⁶⁴ Vgl. Beck/ Fisch (2000), S. 183f.

⁶⁶⁵ Vgl. Bales (2001).

⁶⁶⁶ Vgl. Sader (2008), S. 205f.

von einer Seite betrachtet. Gruppendenken kann also zu falschen Entscheidungen führen. Natürlich ist Gruppendenken ein Extremfall nicht-optimaler Gruppenleistung. Konformität und emotionale Bindung sind Aspekte nahezu jeder Arbeitsgruppe, daher ist die Gefahr falscher Entscheidungen aufgrund des normativen Drucks immer gegeben.⁶⁶⁷

Auf der anderen Seite stellen sich in Teams, die eng miteinander zusammenarbeiten auch positive Effekte des Gruppenlernens ein, die wiederum zu kreativen Problemlösungen führen können. Gruppenlernen ist eine allgemeine Bezeichnung für verschiedene Lernprozesse, die nur auftreten können, wenn alle Teammitglieder aktiv und kooperativ an derselben Aufgabe arbeiten und miteinander interagieren. Diese Lernprozesse sind vor allem bei multikulturellen Arbeitsgruppen essentiell, um eine gemeinsame Idee von Problemlösungsstrategien zu generieren. Dass der kollaborative Gruppenkontext Lernprozesse stimulieren kann, die sowohl auf Seiten der einzelnen Mitglieder als auch auf Seiten der ganzen Arbeitsgruppe zu einer verbesserten Leistung führen, wurde von Brodbeck/Greitemeyer nachgewiesen.⁶⁶⁸

Cox/Lobel/McLeod konnten anhand einer empirischen Studie beweisen, dass Individuen mit kollektivistischem Kulturhintergrund bei der Entscheidungsfindung kooperativer interagierten als Individuen mit individualistischem Kulturhintergrund.⁶⁶⁹

Watson/Kumar/Michaelsen führten eine vergleichende Studie zur Auswirkung kultureller Diversität auf die Aufgabenkoordination und Entscheidungsfindung durch. In Bezug auf beide Prozesse konnte festgestellt werden, dass monokulturelle Teams den multikulturellen während der ersten drei Aufgabenstellungen zwar überlegen waren, bei der vierten Aufgabe jedoch kein Unterschied mehr festzustellen war. Scheinbar konnten die kulturellen Differenzen im Zeitverlauf überwunden werden.⁶⁷⁰ Punnett/Clemens untersuchten in ihrer Studie Problemlösungsprozesse in multikulturellen Teams. Sie konstatieren, dass kulturell diverse Teams in ihren Problemlöse- und Entscheidungsfindungsprozess mehr Alternativen in Betracht ziehen als multikulturelle Teams.⁶⁷¹

Kommunikation

Unter Kommunikation versteht man einen wechselseitigen Prozess, durch den eine Person Bedeutungsinhalte, Gedanken, Wissen und Gefühle an andere Personen übermittelt. Am Anfang eines jeden Kommunikationsprozesses steht ein Versender von Bedeutungsinhalten, die er unter Beeinflussung seines soziokulturellen Hinter-

⁶⁶⁷ Vgl. Forgas/ Frey (1999), S. 272.

⁶⁶⁸ Vgl. Brodbeck/ Greitemeyer (2000).

⁶⁶⁹ Vgl. Cox/ Lobel/ McLeod (1991), S. 839.

⁶⁷⁰ Vgl. Watson/ Kumar/ Michaelsen (1993), S. 595f.

⁶⁷¹ Vgl. Punnett/ Clemens (1999), S. 133.

grunds, seiner ihm innewohnenden Werte und Einstellungen, seiner Erfahrungen, seines Wissens sowie seiner Umwelt mittels ihm vertrauten Worten, Zeichen und Symbolen kodiert.⁶⁷² Diese so entstandene Botschaft wird dann an den Empfänger übermittelt. Der Empfänger dekodiert die Botschaft unter Zuhilfenahme seines eigenen Erfahrungsumfeldes, also seines soziokulturellen Hintergrundes, seiner Werte, Einstellungen, Erfahrungen, seines Wissens sowie seiner Umwelt, und gibt dem Versender eine Rückmeldung, die Informationen über das Kommunikationsergebnis enthält.⁶⁷³ Folgende Abbildung veranschaulicht diesen Prozess:

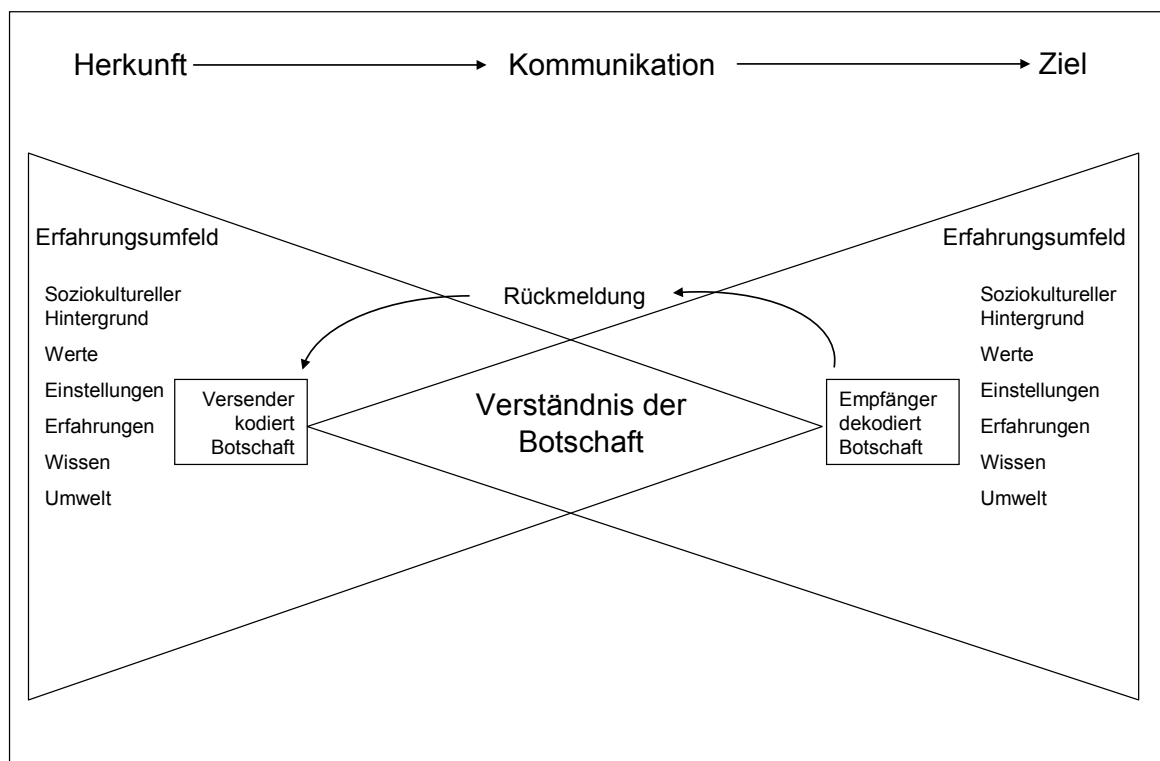


Abb. 16: Der Kommunikationsprozess.⁶⁷⁴

Die Abbildung verdeutlicht, dass die Wahrscheinlichkeit einer vollständigen Erfassung sowie korrekten Interpretation der übermittelten Botschaft durch den Empfänger bzw. der Rückmeldung durch den Versender umso größer ist, je mehr Gemeinsamkeiten die jeweiligen Erfahrungsumfelder der interagierenden Personen aufweisen.⁶⁷⁵ Durch kulturelle Unterschiede und sprachliche Diversität entstehen somit Kommunikationsbarrieren, durch die der Empfänger der Nachricht bzw. Rückmeldung nicht in der Lage ist, die Bedeutung der Botschaft in vollem Umfang zu erfassen.

⁶⁷² Vgl. Fatehi/ deSilva (1996), S. 189f.

⁶⁷³ Vgl. Fatehi/ deSilva (1996), S. 190f.

⁶⁷⁴ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Fatehi/ deSilva (1996), S. 190.

⁶⁷⁵ Vgl. Fatehi/ deSilva (1996), S. 190f.

sen und korrekt zu interpretieren.⁶⁷⁶ Dies ist insbesondere in interkulturellen Überschneidungssituationen relevant, die entstehen, wenn in einem Kommunikationsprozess Versender und Empfänger aus zwei verschiedenen Kulturen stammen. Dabei ist die Wahrscheinlichkeit für eine Fehlkommunikation umso höher, je größer der kulturelle Unterschied zwischen beiden Kulturen ist.⁶⁷⁷ Betrachtet man das Thema Kommunikation, ist zu beachten, dass Kommunikation nicht nur auf verbaler, sondern ebenso auf para- und nonverbaler Ebene erfolgt. Einige Untersuchungen haben gezeigt, dass nonverbale Kommunikation noch wichtiger sein kann als die verbale. Mimik und Gestik sind gerade in einem internationalen Umfeld, in dem eine andere Sprache als die Muttersprache angewendet wird, von zentraler Bedeutung für die Übermittlung einer Nachricht.⁶⁷⁸ Dies gilt auch für die Vermittlung von gruppeninternem Feedback, was aufgrund der bereits beschriebenen kulturellen Unterschiede von den Teammitgliedern mehr oder weniger gut aufgenommen wird und im negativen Fall die Motivation reduzieren kann. Interaktionspartner, die sich, wie bei multikultureller Teamarbeit der Fall, von Angesicht zu Angesicht gegenüber sitzen, kommunizieren meist simultan auf allen drei Ebenen und versenden sowohl beabsichtigte bzw. bewusste, als auch unbeabsichtigte bzw. unbewusste Botschaften.⁶⁷⁹ „Damit umfasst Kommunikation jegliches Verhalten, das ein anderer Mensch wahrnimmt und interpretiert.“⁶⁸⁰ Dabei ist zu beachten, dass sich die zuvor geschilderten Kommunikationsbarrieren nicht nur auf die Dekodierung verbal übermittelter Botschaften beschränken. Auch die para- und nonverbal transferierte Botschaft kann für den Empfänger aufgrund seines Erfahrungsumfeldes eine völlig andere Bedeutung haben als sie vom Versender intendiert wurde.⁶⁸¹

Die Festigung der Gruppenstruktur führt zur Kanalisierung von Kommunikationen. Information ist in jeder Arbeitsgruppe ungleich verteilt. Nicht alle Mitglieder erfahren alles zur gleichen Zeit. Je näher sich die Mitglieder innerhalb der formellen oder informellen Gruppenstrukturen stehen, umso problemloser und häufiger kommunizieren sie miteinander. Kommunikation ist in den meisten Arbeitsgruppen eine reale Machtquelle. Die Mitgliedschaft wird in einer Arbeitsgruppe nur dann zufriedenstellend sein, wenn man genau weiß, was vorgeht und man zu den Gruppenaktionen beitragen und sie beeinflussen kann.⁶⁸² Leavitt erforschte Kommunikationsnetzwerke in Arbeitsgruppen. Diese unterscheiden sich im Grad der Zentralisierung. In stark zentralisierten Netzwerken, in denen die Information über einen Teamleader läuft, erfolgt die Problemlösung viel rascher, kann aber zu größerer Unzufriedenheit in der Arbeitsgruppe führen. Offenere und diffusere Kommunikationskanäle sind für die

⁶⁷⁶ Vgl. Fatehi/ deSilva (1996), S. 189.

⁶⁷⁷ Vgl. Adler (2003), S. 249.

⁶⁷⁸ Vgl. Kopper (2003), S. 367.

⁶⁷⁹ Vgl. Stüdlein (1997), S. 92.

⁶⁸⁰ Stüdlein (1997), S. 92.

⁶⁸¹ Vgl. Stüdlein (1997), S. 93.

⁶⁸² Vgl. Forgas/ Frey (1999), S. 268.

Teammitglieder zufriedenstellender, aber weniger effizient und können zu Zeitverlusten führen.⁶⁸³

Das Kommunikationsmodell von Shannon/Waever definiert Kommunikation als Übertragung einer Nachricht von einem Sender zu einem Empfänger. Dazu verschlüsselt (kodiert) der Sender die Nachricht und übermittelt diese Signale über einen Informationskanal an den Empfänger, der diese Signale wiederum dekodiert. Als Übermittlungskanäle dienen natürliche (z.B. Luft) und technische (z.B. Kabel) Kommunikationsmittel und -wege. Ein gemeinsamer Zeichen- und Symbolvorrat bei beiden Kommunikationspartnern ist für das Gelingen einer gegenseitigen Verständigung eine wichtige Voraussetzung. Dies bezieht sich auf das Beherrschen einer gemeinsamen Sprache als auch auf das gemeinsame Verständnis von non- und paraverbalen Ausdrucksweisen. Durch Störungen bei der Kodierung oder Dekodierung können Informationen bei diesem Austauschprozess verfälscht werden.⁶⁸⁴

In der Literatur existieren einige Ansichten, wonach die Kommunikation höchstens ein Hindernis für den Entscheidungsfindungsprozess darstellen kann. Im Gegensatz dazu erkennen aber auch viele Autoren die Bedeutung der Kommunikation als Voraussetzung effizienter Entscheidungsfindung an.⁶⁸⁵ In diesem Prozess kommen die individuellen Ressourcen der Teammitglieder zum Tragen. Dabei ist zu beachten, dass eine erfolgreiche Kommunikation nur stattfinden kann, wenn diese zum einen häufig und zum anderen unter Einzug aller Perspektiven erfolgt.⁶⁸⁶ Grundlage sind allerdings zuerst einmal sprachliche Fähigkeiten, deren Signifikanz bereits auf der Inputebene beschrieben wurde. Je größer aber der kulturelle Unterschied zwischen den Teammitgliedern ist, desto schwieriger wird auch die Kommunikation, da selbst bei guten fremdsprachlichen Fähigkeiten, denselben Worten kulturbedingt unterschiedliche Bedeutungen zugemessen werden und somit der Empfänger einer Nachricht etwas anderes wahrnimmt als es der Sender der Nachricht ausdrücken wollte.⁶⁸⁷ Außerdem passiert es durchaus, dass bei fehlendem Verständnis zwar zustimmend genickt wird, die kommunizierte Nachricht aber dennoch den Empfänger nicht erreicht hat. Hintergrund sind abweichende kulturelle Werte: In westlichen Kulturen werden Worte eher rational verstanden, wohingegen östliche Kulturen oftmals bestimmten Worten bestimmte Konnotationen zuschreiben, die über den eigentlichen Wortsinn hinausgehen.⁶⁸⁸

⁶⁸³ Vgl. Leavitt (1951), S. 40ff.

⁶⁸⁴ Vgl. Shannon (1948).

⁶⁸⁵ Vgl. Mühlbacher/ Vallaster (2002), S. 81.

⁶⁸⁶ Vgl. DeSanctis/ Jiang (2005), S. 103.

⁶⁸⁷ Vgl. Gassmann (2001), S. 93.

⁶⁸⁸ Vgl. Kopper (2003), S. 365.

Ein weiterer zentraler Aspekt effektiver Teamarbeit ist das gruppeninterne Informationsverhalten. So ist es erstrebenswert, eine barrierefreie Informationsteilung in der Arbeitsgruppe zu installieren. Leider funktioniert dies nicht immer, da der Besitz von Informationen als strategischer Vorteil gesehen wird, den einige Teammitglieder nicht aufgeben möchten. Einige Informationen werden erst auf explizites Nachfragen gewährt, während andere Mitglieder proaktiv agieren.⁶⁸⁹ Auch dieser Aspekt ist neben individuellen Charaktereigenschaften auf kulturelle Prägungen zurückzuführen.

Geht man vom Sender-Empfänger-Modell aus, so ist es nicht verwunderlich, dass Kultur einen erheblichen Einfluss auf die Kommunikation hat. Bei interkulturellen Überschneidungssituationen, wie sie in multikulturellen Teams der Fall sind, treffen Individuen mit unterschiedlichen Verhaltensmustern und Werten aufeinander, die durch ihren kulturellen Hintergrund geprägt sind. Der Sender verschlüsselt die Nachricht gemäß seiner kulturellen Prägung und der Empfänger entschlüsselt sie gemäß der ihm zur Verfügung stehenden kulturellen Verhaltensmuster. Dadurch kommt es zu unterschiedlichen Interpretationen der Kommunikationssituation, die zwangsläufig zu Missverständnissen und sogar Konflikten führt.⁶⁹⁰ Bei einer Studie zum ethnischen Hintergrund konnten Linville/Jones nachweisen, dass dieser sich negativ auf die Kommunikation auswirkt.⁶⁹¹ Hubbert et al. und Gudykunst/Nishida untersuchten ebenfalls den Kommunikationsprozess zwischen Mitgliedern verschiedener Kulturen. Die stellten einen negativen Zusammenhang zwischen der Unsicherheit und Ängstlichkeit in einer kulturellen Überschneidungssituation und des Kommunikationserfolges fest.⁶⁹² Heterogene Teams sind in ihrer Kommunikation gegenüber homogenen Teams benachteiligt.⁶⁹³ Gründe für Kommunikationsprobleme liegen in der unterschiedlichen Sozialisation der verschiedenen kulturellen Teammitglieder.⁶⁹⁴ Sommers untersucht in seiner Studie Kommunikation und Informationsaustausch in kulturelle diversen Teams und kommt zu dem Ergebnis, dass in multikulturellen Teams mehr kommuniziert und mehrere Informationen ausgetauscht werden als in monokulturellen Teams.⁶⁹⁵ Heterogene Teams sind häufiger mit unerwarteten Änderungen in ihrer Diskussionsführung durch das Unterbrechen eines Teammitgliedes konfrontiert als homogene Teams.⁶⁹⁶ In einer weiteren empirischen Untersuchung wurde die Hypothese aufgestellt, dass kulturelle Diversität in einem Team zu einer weniger offenen Teamkommunikation und einem weniger intensiven Wissenstransfer führt. Diese Hypothese konnte allerdings nicht bestätigt

⁶⁸⁹ Vgl. Kopper (2003), S. 368.

⁶⁹⁰ Vgl. Podsiadlowski (2004), S. 27ff.

⁶⁹¹ Vgl. Linville/ Jones (1980), S. 694ff.

⁶⁹² Vgl. Gudykunst/ Nishida (2001); Hubbert/ Gudykunst/ Guerrero (1999).

⁶⁹³ Vgl. Fiedler (1966), S. 260.

⁶⁹⁴ Vgl. Joplin/ Daus (1997), S. 37.

⁶⁹⁵ Vgl. Sommers (2006), S. 597.

⁶⁹⁶ Vgl. Oetzel (1998), S. 135.

werden. Diversität in Teams hat also keinen signifikanten Einfluss auf die Kommunikationseffektivität und den Wissenstransfer innerhalb des Teams.⁶⁹⁷

Normen

Arbeitsgruppennormen sind ungeschriebene Regeln, die von den Mitgliedern einer Arbeitsgruppe geteilt werden und die vorschreiben, welche Einstellungen, Verhaltensweisen und Überzeugungen im Kontext der Arbeitsgruppe angemessen und welche unangemessen sind. Normen sind als Vorschriften zu begreifen, die als Leitlinien für Einstellungen und Verhalten dienen und somit eine wichtige regulierende Funktion innerhalb der Arbeitsgruppe innehaben. Bettenhausen/Murnighan sprechen dabei von einer gemeinsamen sozialen Realität. Dabei erschafft ein Team gemeinsam geteilte Vorstellungen darüber, wie in bestimmten Situationen reagiert wird und welche gruppeninternen Verhaltensweisen geteilt werden. Bettenhausen/Murnighan konnten empirisch nachweisen, dass neu gebildete Arbeitsgruppen ein geteiltes Verständnis ihrer relevanten Umwelt herausbildeten. Diese Tatsache beeinflusste nachhaltig die Teamprozesse.⁶⁹⁸ Auch Weick/Roberts sprechen von mentalen Teammodellen, die das gemeinsame Verständnis von angemessenen Verhaltensweisen im Team definieren. Mentale Teammodelle leisten Arbeitsgruppen Hilfestellung zu einem gemeinsamen Verständnis- und Bezugsrahmen, der mögliche Reaktionen und Verhaltensweisen auf die Umwelt bietet. Ein gemeinsam geteiltes mentales Modell geht mit positiven Konsequenzen für die Teamkommunikation und Aufgabenkoordination einher. Daher bestünde für Führungskräfte die Herausforderung die mentalen Modelle von Arbeitsgruppen zu beeinflussen, so dass potentielle Konflikte reduziert werden können.⁶⁹⁹ Teammitglieder neigen dazu, sich konform gegenüber den Gruppennormen zu verhalten – also im Einklang mit den Gruppennormen zu denken und zu handeln. Dies geschieht aus zwei Gründen. Entweder die Gruppennormen wurden internalisiert, das heißt sie sind zu einem Teil des gruppeninternen Überzeugungs- und Wertesystems geworden oder den Gruppennormen wird durch die (vorweggenommene) Reaktion anderer Teammitglieder auf normatives oder nichtnormatives Verhalten Geltung verschafft.⁷⁰⁰ Um gruppenkonforme Verhaltensweisen zu erreichen, müssen die einzelnen Teammitglieder in der Lage sein ihr eigenes Verhalten zu reflektieren und zu hinterfragen. Dazu ist es wichtig, dass sich die Teammitglieder ihrer eigenen Kultur und deren Besonderheiten bewusst sind, um auf diesem Wege fremdkulturelle Verhaltensweisen annehmen und verstehen zu können. Wenn sich jedes Teammitglied an die Normen hält, wird das Verhalten anderer Teammitglieder vorhersehbar. In diesem Sinne tragen Gruppennormen dazu bei, regulierend auf die Gruppeninteraktion zu wirken. Gruppennormen sind auch eine wichtige Quelle für Informationen über die soziale Realität. Menschen verlassen sich oft auf

⁶⁹⁷ Vgl. Puck/ Rygl/ Kittler (2006), S. 233.

⁶⁹⁸ Vgl. Bettenhausen/ Murnighan (1985), S. 354ff.

⁶⁹⁹ Vgl. Weick/ Roberts (1993), S. 377.

⁷⁰⁰ Vgl. Deutsch/ Gerard (1955), S. 630ff.; Turner (1991).

das, was viele als gültig und als zutreffende Auffassung von der sozialen Realität ansehen. Eine weitere wichtige Funktion von Normen besteht darin, dass Konformität gegenüber diesen die Bindung einer Person an die Arbeitsgruppe offensichtlich macht.⁷⁰¹ Dies soll allerdings nicht heißen, dass immer alle Teammitglieder mit den Gruppennormen konform gehen. Einzelne Teammitglieder können ein abweichendes Verhalten zeigen. Wenn sie dies tun, ist es wahrscheinlich, dass die auf abweisendes Verhalten und negative Reaktionen der restlichen Teammitglieder stoßen werden. Durch das abweisende Verhalten können Arbeitsgruppen ihren Normen Geltung verschaffen und sie aufrechterhalten.⁷⁰²

Dabei ist nur ein kleiner Teil der Normen in Teams explizit und für alle sichtbar formuliert. Die meisten Normen sind lediglich implizit und bleiben zumeist unthematisiert, undiskutiert und werden als nicht bezweifelbare Selbstverständlichkeiten erlebt. Viele werden erst bei Übertretungen sichtbar. Normen können demnach als eine Art von Bezugssystemen gesehen werden.⁷⁰³ Sie haben zusammenfassend eine Sinnstiftungsfunktion (Ziele), eine Orientierungsfunktion (gewünschtes Verhalten), eine Identifikationsfunktion (Vorgehensweise im Team) und eine Koordinationsfunktion (Austauschprozesse).

Wie bereits bei der Erörterung der Arbeitsgruppenentwicklung erwähnt, entwickeln sich Gruppennormen zu einem relativ frühen Zeitpunkt des Bestehens einer Arbeitsgruppe.⁷⁰⁴ Damit ist nicht gemeint, dass sich Gruppennormen nicht verändern können. Normen können sich mit der Zeit wandeln. Gruppennormen sollte man deshalb einerseits als etwas verstehen, was die eigene Geltung aufrecht erhält und andererseits als etwas, was je nach Zeitpunkt und Situation Gegenstand der Veränderung ist. Gruppennormen haben somit einerseits Einfluss auf den Teamprozess, andererseits sind sie aber auch ein Ergebnis des Teamprozesses.⁷⁰⁵

Bezugssysteme und so auch Normen in Teams entstehen auf drei Arten. Erstens werden Normen aus anderen Situationen übertragen. Dies gilt etwa für eine Vielzahl von Höflichkeits- und Verhaltensregeln, die nicht in jeder Situation neu geschaffen werden, sondern allenfalls adaptiert werden. Normen entstehen zweitens durch relevante Ereignisse im Gruppengeschehen selbst. Redebeteiligung und Sitzplatzwahl, Zuspätkommen oder Blickkontakt sind dabei besonders häufige Ausgangspunkte. Drittens entstehen Normen über Wissensvermittlung und Medien im weitesten Sinne. Solche Informationen können richtig oder falsch sein, umfassend oder selektiv.⁷⁰⁶

⁷⁰¹ Vgl. Hollander (1958), S. 118ff.

⁷⁰² Vgl. Jonas et al. (2007), S. 430.

⁷⁰³ Vgl. Sader (2008), S. 198f.

⁷⁰⁴ Vgl. Tuckman/ Jensen (1977), S. 421ff.

⁷⁰⁵ Vgl. Jonas et al. (2007), S. 430.

⁷⁰⁶ Vgl. Sader (2008), S. 203.

An den oben aufgeführten Entstehungsmerkmalen wird bereits deutlich, dass Normen aufgrund verschiedener kultureller Prägungen und vorheriger Erfahrungen stark differieren können. Diese Tatsache erschwert eine einheitliche Normenbildung im interkulturellen Kontext. Normen gelten als Bezugssystem. Diese sind zunächst unscheinbar, unspezifisch und unthematisch. Wichtig bei der Normenbildung ist es, die differenzierenden Bezugssysteme sichtbar zu machen, die Normen zu thematisieren und Erwartungen der Teammitglieder explizit zu diskutieren.

Bettenhausen/Murnighan entwickelten ein Modell der Normenbildung in Arbeitsgruppen. Dabei legten sie als primäre Einflussfaktoren kognitive Skripte und das Situationsverständnis zugrunde. Im Ergebnis konnten sie feststellen, dass Arbeitsgruppen, deren Mitglieder über ähnliche Skripte verfügten, schneller zusammenarbeiten konnten, während Arbeitsgruppen mit unterschiedlichen Skripten erst ein gemeinsames Verständnis und damit gemeinsame Normen entwickeln mussten, um effektiv miteinander arbeiten zu können.⁷⁰⁷ Damit wird auch eine Brücke zum Einfluss des kulturellen Hintergrundes geschlagen, da Kultur den Menschen maßgeblich prägt und damit auch seine Schemata und Skripten.

In einer vergleichenden Studie fanden Chatman/Flynn heraus, dass die Normenentwicklung durch ethnische Diversität erschwert wird. Allerdings konnte durch häufigen Kontakt zwischen den Teammitgliedern diese Schwierigkeiten mit der Zeit überwunden werden. Zudem stellten die Autorinnen fest, dass die Existenz von Normen im Team einen positiven Einfluss auf die Zufriedenheit der Teammitglieder und auf die Effektivität der Zielerreichung hat.⁷⁰⁸ Monokulturalität erleichtert also die Normenbildung in Arbeitsgruppen.

Kohäsion

Die Kohäsion, also der Zusammenhalt einer Arbeitsgruppe, ist die Kraft, die ihre Mitglieder an die Arbeitsgruppe bindet und bei ihnen dazu führt, dass diese in der Arbeitsgruppe bleiben.⁷⁰⁹ Man nimmt an, dass die Gruppenkohäsion für die Funktionstüchtigkeit der Arbeitsgruppe wichtig ist, weil sie dazu beiträgt, dass die Arbeitsgruppe zusammenhält und die Teammitglieder motiviert sind, sich für die Arbeitsgruppe zu engagieren. Die Befundlage zu dieser Behauptung ist jedoch nicht eindeutig und die Forschungsergebnisse weisen darauf hin, dass es sinnvoll ist, zwischen zwei verschiedenen Arten von Kohäsion zu unterscheiden. Als aufgabenbezogene Kohäsion wird die gemeinsame Festlegung auf die Aufgaben einer Arbeitsgruppe bezeichnet, während man unter interpersoneller Kohäsion die Anziehungskraft der Arbeitsgruppe versteht, die auf Sympathie bezüglich der Arbeitsgruppe und

⁷⁰⁷ Vgl. Bettenhausen/ Murnighan (1985), S. 364ff.

⁷⁰⁸ Vgl. Chatman/ Flynn (2001), S. 970.

⁷⁰⁹ Vgl. Festinger (1950), S. 273ff.

der Mitglieder untereinander beruht.⁷¹⁰ Wie eine Metaanalyse von Mullen/Copper zeigt, korreliert nur die aufgabenbezogene Kohäsion positiv mit der Gruppenleistung.⁷¹¹ Dabei ist zu beachten, dass sich Gruppenkohäsion bei multikulturellen Teams im Allgemeinen nicht so schnell entwickelt, wie es bei monokulturellen Arbeitsgruppen der Fall ist. Aufgrund der Heterogenität herrscht besonders zu Beginn des Teamprozesses ein hohes Konfliktpotential, das den Zusammenhalt in der Arbeitsgruppe gefährden kann.⁷¹² Dies resultiert z.B. aus gruppeninternem Wettbewerb, der dann entsteht, wenn sich die Mitglieder der knappen Ressourcen bewusst werden, aber gleichzeitig Ziele verfolgen, die nur eine geringe oder keine Schnittmenge aufweisen. Normalerweise imitieren die Teammitglieder das Verhalten eines anderen Mitglieds, wenn es nach ihrer Wahrnehmung honoriert wird. Bei gruppeninternem Wettbewerb ist das jedoch nicht der Fall. Sinkende Effizienz ist die Folge.

Des Weiteren kann gruppeninterner Wettbewerb dazu führen, dass sich negative Einstellungen ausbilden als Reaktion auf den Erfolg des Verhaltens eines Mitglieds, der den Misserfolg der anderen impliziert. Außerdem führt mangelnde Aufteilung von Verantwortlichkeiten zu einem ineffizienten Einsatz der Ressourcen.⁷¹³ Der gruppeninterne Wettbewerb muss sich zwar nicht notwendigerweise negativ auf die Gruppenkohäsion auswirken, darf aber aus den genannten Gründen auch nicht unterschätzt oder ignoriert werden, da sich daraus, wie beschrieben, nur schwer lösbare Konflikte entwickeln können. Loyalität, Vertrauen und Anerkennung können sich in einem von übertriebener Konkurrenz geprägten Teamprozess nicht entwickeln, ganz zu schweigen von einer persönlichen Identifikation mit der Arbeitsgruppe. Gemäßigte Konkurrenz, die von der externen Führung in engen Bahnen gehalten wird, kann sich aber auch förderlich auf den Teamprozess auswirken. Ein leicht kompetitives Umfeld spornt die Mitglieder an, persönliche Bestleistungen zu erzielen. Der daraus entstehende Arbeitsgruppenerfolg und seiner Wahrnehmung durch die Teammitglieder stärkt den Gemeinschaftssinn und den Zusammenhalt. Die Bedeutung der Gruppenkohäsion für die Effektivität multikultureller Teams ist demnach unbestritten. Ein recht simples, aber effektives Modell entwickelten DiStefano/Maznevski. Zur Wertschöpfung wird dabei ein dreistufiger Prozess benötigt:⁷¹⁴

- MAP (Verstehen der Unterschiede)
- BRIDGE (Kommunikation, Betrachten der Unterschiede)
- INTEGRATE (Zusammenführung und wirksame Anwendung der Unterschiede)

⁷¹⁰ Vgl. Jonas et al. (2007), S. 431.

⁷¹¹ Vgl. Mullen/ Copper (1994), S. 213ff.

⁷¹² Vgl. Jäkel (2008), S. 75.

⁷¹³ Vgl. Earley/ Gibson (2002), S. 109f.

⁷¹⁴ Vgl. DiStefano/ Maznevski (2000), S. 49.

Dieses Modell lässt sich analog auf die Bildung von Gruppenkohäsion anwenden. Der MBI-Ansatz bringt dabei die wesentlichen Determinanten auf einen Nenner: Zusammenhalt wird nicht durch die Ignoranz kultureller Besonderheiten erreicht, sondern durch deren Wertschätzung und Behandlung als Ressource.

Eine Studie von Barry/Stewart konnte eine inverse Relation zwischen der Gruppengröße und ihrer Kohäsion herstellen. Je größer die Arbeitsgruppe ist, desto geringer fällt der Arbeitsgruppenzusammenhalt aus. Je kleiner die Arbeitsgruppe ist, desto größer ist das Gemeinschaftsgefühl.⁷¹⁵ Ähnliche Einstellungen und Werthaltungen begünstigen die Kohäsion in Teams.⁷¹⁶ Von diesem Standpunkt aus, kann bereits jetzt geschlossen werden, dass kulturelle Diversität einen beträchtlichen Einfluss auf den Teamzusammenhalt hat, da sie laut Definition einen wesentlichen Einfluss auf die Werte eines Menschen besitzt. Die Ergebnisse von Chatman/Flynn für die Normenbildung lassen sich auch auf die Kohäsion übertragen. So konnte empirisch nachgewiesen werden, dass Diversität der offensichtlichen Kategorie zu Anfang negative Auswirkungen auf die Kohäsion eines Teams hat. Durch häufige Interaktion verliert dies jedoch im Zeitverlauf an Bedeutung.⁷¹⁷ Ähnlichkeiten in demographischen Attributen wie Kultur begünstigt die Kohäsion einer Arbeitsgruppe.⁷¹⁸ Für multikulturelle Teams im engeren Sinne konnte nachgewiesen werden, dass die Kohäsion weniger stark ausgeprägt ist.⁷¹⁹

Tsui/Egan/O'Reilly führten eine differenzierte Untersuchung der Wirkung demographischer Merkmale auf die Kohäsion durch. Dabei konnten sie feststellen, dass die negativen Auswirkungen auf die Kohäsion bei kultureller und geschlechtlicher Diversität größer sind als bei altersbedingter Diversität.⁷²⁰

Kultur kann sich aber auch über andere Prozesse auf die Kohäsion auswirken. Kulturelle Missverständnisse können innerhalb der Aufgabenkoordination auf die sozioemotionale Ebene übertragen werden und so die Gruppenkohäsion beeinträchtigen.⁷²¹ Kulturell diverse Teams entwickeln eine geringer ausgeprägte Kohäsion als monokulturelle Teams. Als Grund geben die Autoren an, dass die Teammitglieder aufgrund ihrer unterschiedlichen Sozialisation ein fehlendes sozioemotionales Verständnis haben.⁷²² Earley/Mosakowski analysierten, dass in moderat kulturell diver-

⁷¹⁵ Vgl. Barry/ Stewart (1997), S. 74.

⁷¹⁶ Vgl. Terborg/ Castore/ DeNinno (1976), S. 787.

⁷¹⁷ Vgl. Harrison/ Price/ Bell (1998), S. 96ff.

⁷¹⁸ Vgl. Riordan/ Shore (1997), S. 352.

⁷¹⁹ Vgl. Riordan/ Shore (1997), S. 350.

⁷²⁰ Vgl. Tsui/ Egan/ O'Reilly (1992), S. 570ff. in Verbindung mit Milliken/ Martins (1996), S. 414f.

⁷²¹ Vgl. Kashima (1999), S. 246.

⁷²² Vgl. Shapiro et al. (2002), S. 464.

sen Teams die Bildung von Subgruppen verhindert wird und daraus eine gemeinsame Teamidentität und eine höhere Teamkohäsion resultieren.⁷²³

Teamorganisation

Die Teamorganisation gestaltet vor allem die teaminternen Abläufe und Prozesse, die nötig sind um die Teamaufgabe effektiv und effizient lösen zu können. Es geht hier um die Häufigkeit der Teamtreffen von Beginn der Teamarbeit an bis die Aufgabe gelöst wurde und präsentiert werden kann. Um die Teamtreffen für alle Teammitglieder möglich zu machen, ist es wichtig, den Ort des Treffens und die genaue Uhrzeit festzulegen. Es wird dementsprechend eine gut funktionierende interne Teamorganisation vorausgesetzt. Dabei spielt vor allem die räumliche Nähe eine große Rolle. Räumliche Nähe ist nicht nur eine Einflussgröße für die Entstehung von Teamkohäsion, sondern darüber hinaus auch ein wichtiger Faktor für jede Gruppenorganisation.⁷²⁴ Durch Treffen der Teammitglieder vor Ort können wichtige organisatorische Regelungen oder Verantwortlichkeiten im Team geklärt werden. Bezüglich der Verantwortlichkeit gibt es deutliche Unterschiede zwischen Teammitgliedern im Hinblick darauf, wie sie sich verhalten und welche Position sie in der Arbeitsgruppe haben. Jedes Teammitglied nimmt also eine bestimmte Rolle im Team ein, die durch ihr Verhalten, ihr Können und ihre Fähigkeiten während der Teamarbeit definiert wird. Neben den oben erwähnten und erläuterten formellen Rollen, kann es auch informelle Rollen geben. Beispielsweise kann ein Teammitglied, welches bereits Erfahrung in Teamarbeit mit anderskulturellen Teammitgliedern hat, einen positiven Einfluss auf die Teamentwicklung nehmen, obwohl dieses nicht formell die Teamleaderrolle innehat. Eine Möglichkeit, um Rollen im Team aufzudecken ist die Analyse der Redehierarchie. Meist haben nicht alle Teammitglieder den gleichen Sprechanteil; einige Teammitglieder sprechen mehr als andere. Diese Diskrepanz nimmt mit der Gruppengröße zu. Mitglieder einer höheren Position sprechen innerhalb der Redehierarchie mehr als die, die sich weiter unten befinden. Außerdem werden Personen, die mehr Sprechanteil besitzen, als einflussreicher wahrgenommen. Des Weiteren verhalten sich manche Personen eher aufgabenbezogen oder eher beziehungsorientiert, das heißt sie tendieren stärker zu aufgabenbezogenen oder sozioemotionalen Verhaltensweisen. Ein Teammitglied der ersten Kategorie bezeichnet man als Aufgabenspezialisten, den der zweiten Kategorie als sozioemotionalen Spezialisten. In diesem Zusammenhang handelt es sich um informelle Rollenverteilung.⁷²⁵

Wer in einer Arbeitsgruppe am meisten spricht und wer welche Rolle einnimmt, hängt von der Persönlichkeit und von individuellen Fähigkeiten ab. Ein extrovertier-

⁷²³ Vgl. Earley/ Mosakowski (2000), S. 28f.

⁷²⁴ Vgl. Sader (2008), S. 94.

⁷²⁵ Vgl. Jonas et al. (2007), S. 433ff.

tes Teammitglied wird beispielsweise mehr reden als ein introvertiertes. Es gibt darüber hinaus allerdings andere Faktoren, die darüber bestimmen, wer mehr und wer weniger Einfluss hat. Die Theorie der Erwartungszustände beschäftigt sich mit der Frage, wie Statusstrukturen in Arbeitsgruppen entstehen und wie sie durch den Status von Teammitgliedern, den sie nach außen hin haben, geformt werden.⁷²⁶ Die Theorie der Erwartungszustände lässt sich vor allem auf Teams anwenden, in denen Mitglieder ein gemeinsames Ziel anstreben und eine gemeinsame Aufgabe ausführen. Die Theorie nimmt an, dass mehrere Ungleichheiten innerhalb eines Teams, wie etwa Ungleichheiten in Bezug auf Teilnahme und Einfluss, hoch miteinander korrelieren weil sie sich alle aus Leistungserwartungen ableiten. Aufgrund bestimmter Merkmale von Teammitgliedern entwickeln andere Teammitglieder Erwartungen über die Nützlichkeit der Beiträge jedes einzelnen Arbeitsgruppenmitgliedes. Je größer die Erwartungen sind, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass eine Person Lösungsvorschläge bringt und positiv von den anderen bewertet wird. Diese Leistungserwartungen werden zum Beispiel von sogenannten diffusen Statusmerkmalen wie Alter, Geschlecht, aber auch kulturelle Zugehörigkeit bestimmt. Vor allem aber spielen spezifische Statusmerkmale wie Fähigkeiten und Fertigkeiten in Bezug auf die Aufgabenstellung eine große Rolle.⁷²⁷ Die genannten Determinanten der Teamorganisation führen besonders bei multikultureller Teamarbeit zu Problemen in Bezug auf eine adäquate und für alle Teammitglieder zufriedenstellende Teamorganisation.

Des Weiteren ist im Rahmen der Organisation der Zusammenarbeit auf eine ausgeglichene Machtverteilung innerhalb des Teams zu achten, da ansonsten einige Mitglieder ihre Kompetenzen nicht mehr in den Teamprozess einbringen können und somit wertvolle Ressourcen ungenutzt bleiben. Dies sicherzustellen ist unter anderem Aufgabe der Teamleitung.⁷²⁸

Watson et al. befassen sich in ihrer empirischen Studie mit team- und individualorientierten Verhalten der Teammitglieder. Sie fanden heraus, dass in neu gegründeten multikulturellen Teams mehr individualorientiertes Verhalten hinsichtlich organisatorischer Fragestellungen herrscht als in neu gegründeten monokulturellen Teams. Die Hypothese, dass Teamorientierung einen positiven und Individualorientierung einen negativen Einfluss auf den Teamerfolg hat, konnte in der Studie allerdings nicht bestätigt werden.⁷²⁹

⁷²⁶ Zur Theorie der Erwartungszustände vgl. Berger/ Rosenholtz/ Zelditch (1980).

⁷²⁷ Vgl. Jonas et al. (2007), S. 435; Berger/ Rosenholtz/ Zelditch (1980), S. 481ff.

⁷²⁸ Vgl. Holtbrügge/ Puck (2003), S. 48.

⁷²⁹ Vgl. Watson et al. (1998), S. 419ff.

3.2.2.3 *Auswirkungen von kultureller Diversität auf den Output*

Die Ergebnisse der Teaminteraktionen und des daraus stattfindenden Teamprozesses werden in ökonomische und soziale Ergebnisse unterteilt. Einzelne Autoren untersuchten beispielsweise ökonomische Ergebnisse wie Gewinne, Effektivität und Effizienz der Teamarbeit, Kreativität, Produktivität oder die zur Lösung der Aufgabe benötigte Zeit. Untersuchte soziale Ergebnisse stellen Zufriedenheit der Teammitglieder, Fluktuation, soziale Integration, Absentismus oder organisationales Engagement dar. Die genannten Studien lassen keine eindeutigen Aussagen bezüglich der Auswirkung der kulturellen Diversität in Teams auf ökonomische und soziale Ergebnisse zu.⁷³⁰ Lediglich in Studien, die das Ergebnis Kreativität untersuchten, konnte eine eindeutig positive Wirkung der kulturellen Diversität festgestellt werden.⁷³¹ Unter dem Output des Teamprozesses wird die erreichte Aufgabenlösung verstanden. Im Optimalfall entspricht sie der Erwartung, die im Vorfeld daran gestellt wurde, oder übertrifft sie sogar. Entscheidend ist in diesem Punkt also die Qualität des Geleisteten. Das Ergebnis spiegelt das Verhältnis von funktionierenden und nicht funktionierenden Interaktionsprozessen wider, die sich durch Konflikte und Synergien innerhalb der multikulturellen Arbeitsgruppe herausgebildet haben. Jedoch muss auch die Wirtschaftlichkeit der Aufgabenlösung gewährleistet sein, die zu einem signifikanten Teil durch die Dauer des Teamprozesses bestimmt wird.⁷³² Dabei zeigt die Produktivität an, in welchem Zeitrahmen das Ergebnis erreicht wurde und gibt damit Aufschluss über die Effektivität des Teamprozesses. Eine separate Betrachtung des Ergebnisses im vorherigen Punkt ist aus folgendem Grund notwendig: Es kann eine gewisse Leistung erbracht worden sein, die im Verhältnis zur dafür benötigten Zeit als angemessen bewertet und der Prozess daher als produktiv bezeichnet werden kann. Dies sagt jedoch nichts darüber aus, zu welchem Grad die gestellte Aufgabe tatsächlich gelöst wurde.⁷³³

Die Auswirkungen der kulturellen Diversität auf die genannten Outputfaktoren sollen nicht weiter Gegenstand der Untersuchung sein. Im Zentrum des Interesses der vorliegenden Arbeit steht die Frage nach der Herausbildung einer Interkultur als Ergebnis multikultureller Teamarbeit. Das Ergebnis der State of the Art-Analyse zeigt die unterschiedlichen Dimensionen, die das Konstrukt Interkultur konzeptionell abgrenzen.⁷³⁴ Das Ziel weiterführender Forschung ist es daher, die Herausbildung einer Interkultur als Folge multikultureller Teamarbeit differenzierter empirisch zu

⁷³⁰ Vgl. Sacco/ Schmitt (2005); Thomas/ Ravlin/ Wallace (1996); Chatman/ Flynn (2001), S. 967; Punnett/ Clemens (1999), S. 133; Chattopadhyay (1999); Flynn/ Chatman/ Spataro (2001); Brett/ Okumura (1998), S. 504.

⁷³¹ Vgl. McLeod/ Lobel/ Cox (1996), S. 256f.; Cady/ Valentine (1999), S. 742.

⁷³² Vgl. Adler (1997), S. 129.

⁷³³ Vgl. Sacco/ Schmitt (2005); Thomas/ Ravlin/ Wallace (1996); Chatman/ Flynn (2001), S. 967; Punnett/ Clemens (1999), S. 133; Chattopadhyay (1999); Flynn/ Chatman/ Spataro (2001); Brett/ Okumura (1998), S. 504.

⁷³⁴ Vgl. Kapitel 2.2.

untersuchen. „Successful teams strive to build trust and overcome barriers of geography, language and culture.”⁷³⁵ Hilfreich ist dafür das Bilden einer sogenannten Drittkultur, also einer Teamkultur, die Elemente aller in der Arbeitsgruppe vertretenen Kulturen in sich vereint und eine gemeinsame Grundlage für Interaktionsprozesse darstellt. Selbstverständlich kann diese nicht als eine Kultur im herkömmlichen Sinne verstanden werden, da sie bei weitem nicht so umfassend und vielfältig sein kann, sondern vielmehr einen Minimalkonsens, also eine Arbeitsgrundlage darstellt. Eine Interkultur ist demnach als gemeinsames Schema zu verstehen, das nicht nur Kenntnisse über das Team und die Aufgabe beinhaltet, sondern auch gemeinsame Ansichten, Werte und Normen umfasst, die auf den Nationalkulturen der Teammitglieder basieren.⁷³⁶ Herausgebildet wird eine Interkultur als Funktion zwischenmenschlicher Beziehungen und individueller Kulturen.⁷³⁷

Mangelndes Gefühl und Verständnis für interkulturelle Besonderheiten können sich jedoch negativ auf eine mögliche Teamkultur auswirken. In diesem Zusammenhang spielt die Salienz der einzelnen Kulturen eine wichtige Rolle. Nur wenn die vertretenen Kulturen mit ihren spezifischen Eigenschaften auch von den Mitgliedern erkannt werden, ist eine Verarbeitung jener Elemente in die Interkultur möglich.⁷³⁸ Kulturen, die mehrfach in der Arbeitsgruppe vertreten sind, werden dabei intensiver wahrgenommen als jene, die nur durch ein einzelnes Mitglied repräsentiert werden. Thomas identifizierte die wahrgenommene kulturelle Distanz der Teammitglieder als einen Einflussfaktor der Effektivität.⁷³⁹ Dies kann analog auf die Bildung einer Teamkultur angewendet werden. Je weiter die in der Arbeitsgruppe vertretenen Kulturen in Bezug auf Werte, Normen, Verhaltensweisen etc. voneinander entfernt sind, desto aufwändiger und schwieriger ist die Verständigung auf eine gemeinsame Interkultur. Es wirken also sowohl die Inputfaktoren als auch die identifizierten Teaminteraktionen auf das Ergebnis der Interkulturentwicklung ein. Dabei gilt es jedoch zu beachten, dass auch andere Ergebnisse, wie sie beispielsweise von Adler identifiziert wurden, aus einer multikulturellen Teamarbeit resultieren. Adler führt neben der Synergiekultur (qua Interkultur) Dominanz/Anpassung, Vermeidung und Kompromiss an.⁷⁴⁰ Es gibt innerhalb dieser Ergebnisse ein Kontinuum an möglichen Resultaten, die ebenfalls Elemente einer Interkultur enthalten können.

Die Ergebnisse der Studien zu multikultureller Teamarbeit sollen nun im Folgenden graphisch dargestellt werden. Die folgende Abbildung zeigt die Wirkungsbeziehungen zwischen den einzelnen Faktoren als eine Zusammenfassung des empirischen

⁷³⁵ Govindarajan/ Gupta (2001), S. 63.

⁷³⁶ Vgl. Adair/ Tinsley/ Taylor (2006), S. 205.

⁷³⁷ Vgl. Adair/ Tinsley/ Taylor (2006), S. 212.

⁷³⁸ Vgl. Randel (2003), S. 37f.

⁷³⁹ Vgl. Thomas (1999), S. 246f.

⁷⁴⁰ Vgl. Adler (1997), S. 115; Schroll-Machl/ Nový (2005), S. 170.

Standes der Forschung zu Interkulturalisation in multikulturellen Teams. Dabei liegt der Fokus auf den Prozessen und Dynamiken innerhalb des multikulturellen Teams. Es fällt wie bei den theoretischen Erklärungsansätzen zu multikulturellen Teams auf, dass zunächst ein negativer Zusammenhang zwischen kultureller Diversität und dem Interkulturalisationsprozess existiert.

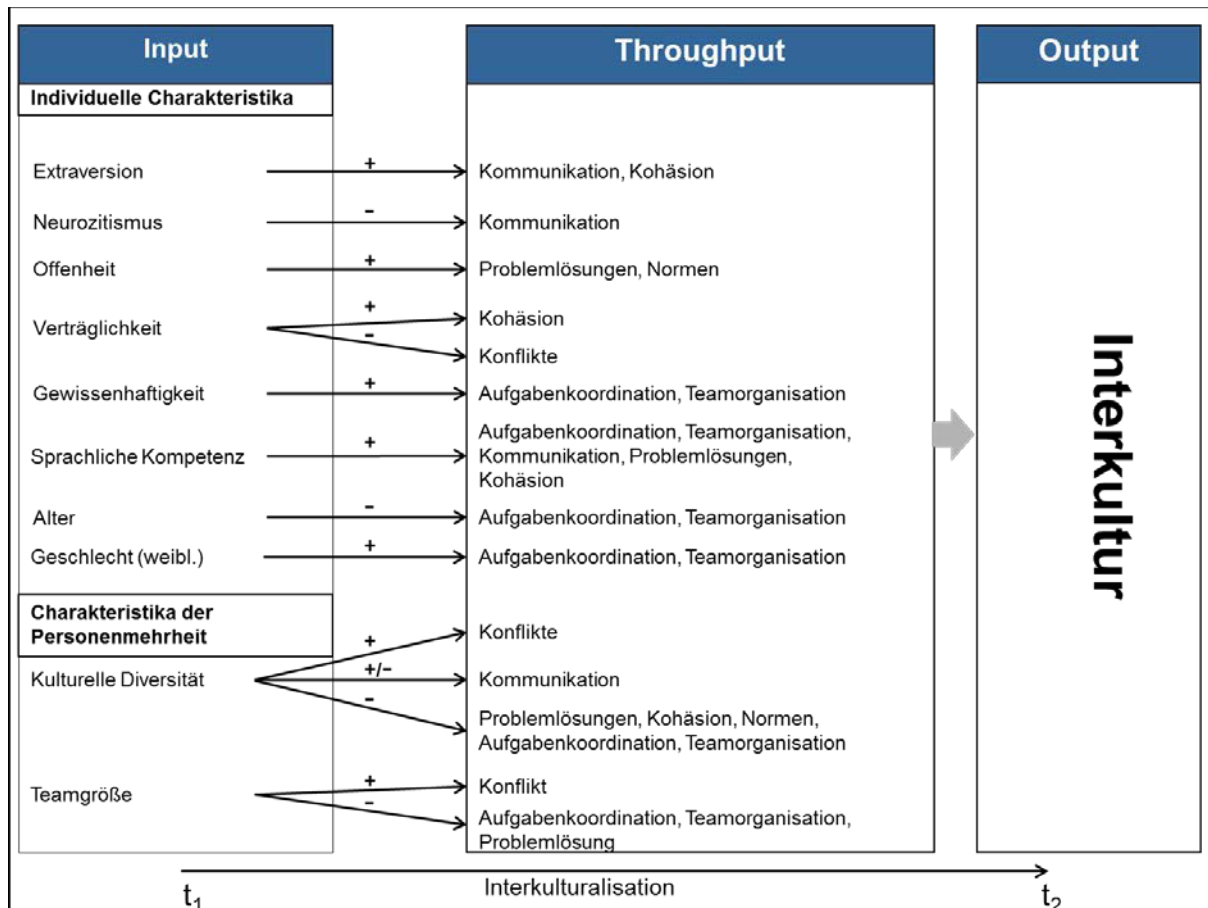


Abb. 17: Stand der empirischen Forschung zu Interkulturalisation in multikulturellen Teams.⁷⁴¹

Im folgenden Abschnitt soll eine vergleichende Betrachtung der Teaminteraktionen in mono- und multikulturellen Teams aufgestellt werden. Eine eindeutige Abgrenzung der Unterschiedlichkeiten zwischen mono- und multikulturellen Teams schärft das Verständnis für etwaige Besonderheiten innerhalb dieser spezifischen Teamart.

Proposition 6:

Offenheit, Extraversion, Gewissenhaftigkeit, Verträglichkeit und sprachliche Kompetenz haben einen positiven Einfluss auf den Interkulturalisationsprozess.

⁷⁴¹ Quelle: Eigene Darstellung. Plus- und Minuszeichen werden in der Abbildung verwendet, um die Richtung der Zusammenhänge zu verdeutlichen (+ steht für einen positiven, - für einen negativen Zusammenhang).

3.2.3 Vergleichende Betrachtung der Teaminteraktionen in mono- und multikulturellen Teams

Um die unterschiedlichen Abläufe von aufgabenbezogenen und sozioemotionalen Prozessen in mono- und multikulturellen Teams vergleichen zu können, müssen diese in einen Rahmen eingebunden werden. Dazu soll das Entwicklungsmodell von Tuckman dienen. Da dieses die Prozesse monokultureller Teamentwicklung identifiziert, soll bei der Betrachtung multikultureller Teams das Entwicklungsmodell von Smith/Noakes ergänzend verwendet werden, das für multikulturelle Teamprozesse entwickelt wurde.

Kulturelle Homogenität im Team hat auf die Aufgabenkoordination einen stark positiven Einfluss, da durch ähnliche Denkmuster dieser Prozess effektiv gestaltet werden kann. Auf den aufgabenbezogenen Konflikt haben kulturelle Prägungen im Allgemeinen keinen erkennbaren Einfluss. Es konnte jedoch belegt werden, dass aufgabenbezogene Konflikte in individualistischen Kulturen häufiger auftreten als in kollektivistischen Kulturkreisen. Die Entscheidungsfindung erzielte in Hinblick auf kulturelle Homogenität das gleiche Ergebnis wie die Aufgabenkoordination. Kulturelle Homogenität führt zu effektiveren Entscheidungsprozessen. Allerdings kann auch hier zwischen individualistischen und kollektivistischen Kulturkreisen unterschieden werden. So läuft in kollektivistischen Kulturkreisen die Entscheidungsfindung kooperativer und damit harmonischer ab als in individualistischen Kulturen.

Im Bereich der sozioemotionalen Prozesse kann für kulturelle Homogenität festgehalten werden, dass diese einen durchweg positiven Einfluss auf emotionale Konflikte, Normenbildung und Kohäsion hat. Auffällig ist, dass der Kommunikationsprozess keine Rolle bei kulturell homogenen Arbeitsgruppen spielt. Dies ist auch nicht weiter verwunderlich, da ein gemeinsamer kultureller Hintergrund die Kommunikation enorm vereinfacht.

Die postulierten Zusammenhänge werden in der folgenden Abbildung aufgezeigt.

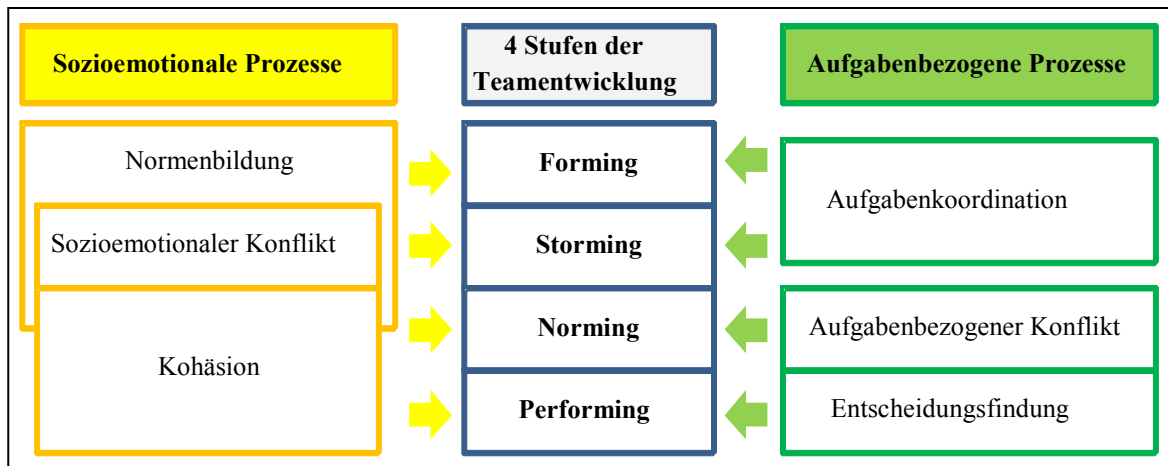


Abb. 18: Prozessentwicklung in monokulturellen Teams.⁷⁴²

Da das Entwicklungsmodell interkultureller Teams von Smith/Noakes hauptsächlich sozioemotionale Prozesse identifiziert, soll mit dieser Prozessebene begonnen werden. Tuckman identifiziert in der ersten Stufe („Forming“) den Prozess des „testing and dependence“. Es handelt sich hierbei um die Überwindung von Verhaltensunsicherheiten. Smith/Noakes identifizieren hier die Notwendigkeit zur Vertrauensbildung, deren wesentlicher Schritt die Einigung der Arbeitsgruppe auf eine gemeinsame Sprache zur Kommunikation ist. Ziel ist es, die Mitglieder des Teams miteinander bekannt zu machen und erste Interaktionen zu initiieren. Damit beginnt hier nicht nur der Prozess der Normenbildung durch erste Interaktionen der Mitglieder unter Verhaltensunsicherheit, sondern auch der Kommunikationsprozess auf mental bewusster Ebene. In der „Storming“-Phase kommt es zum Prozess des Intragruppenkonflikts. Die einzelnen Teammitglieder versuchen sich von der Arbeitsgruppe abzugrenzen. In kulturell heterogenen Arbeitsgruppen kann es dabei auch zur Bildung von Untergruppen durch Mitglieder ähnlicher Kulturkreise kommen. Diesen Schritt halten Smith/Noakes für essentiell bei der Normenentwicklung. Die „Norming“-Phase beinhaltet den Abschluss der Normenbildung und den Beginn der Kohäsion. Für Smith/Noakes endet hier der Prozess der Vertrauensbildung und der Normenentwicklung. Gleichzeitig beginnt der Prozess der Kohäsion, der alle Mitglieder absichert und im Idealfall zu kulturellen Synergieeffekten führt. Dieser Prozess beginnt auf der dritten Stufe und endet auf der vierten Stufe der „Performing“-Phase.

Auf der Seite der aufgabenbezogenen Prozesse beginnen die Stufen „Forming“ und „Storming“ mit dem Prozess der Aufgabenkoordination. Diese wird von Smith/Noakes ebenfalls identifiziert, allerdings setzt sie erst nach dem Prozess der Vertrauensbildung ein. Bei kulturell heterogenen Teams stehen hier solche Entscheidungen im Vordergrund wie Festlegung der Art der Aufgabenerledigung und

⁷⁴² Quelle: Eigene Darstellung.

Kontrollmechanismen, sowie andere grundlegende Entscheidungen zur Vorgehensweise bei der Aufgabenlösung. Auf der dritten Stufe identifizieren Smith/Noakes keine abweichenden Prozessvorgänge. Ebenso auf der vierten Stufe der „Performance“. Folglich kann dort ein ähnlicher Ablauf wie bei monokulturellen Teams angenommen werden.

Im Allgemeinen hat kulturelle Heterogenität eine negative Auswirkung auf die unterschiedlichen Prozesse. Im sozioemotionalen Bereich kommt es bei allen Prozessen zu einer Verschlechterung. Lediglich für den sozioemotionalen Konflikt konnte für multikulturelle Teams keine Auswirkung der kulturellen Diversität festgestellt werden. Die Barrieren der Normenbildung und Kohäsion scheinen multikulturelle Teams durch häufige Interaktion überwinden zu können.

Die aufgabenbezogenen Prozesse zeigen bei der Aufgabenkoordination und Entscheidungsfindung eine Prozessverschlechterung durch kulturelle Diversität. Diese können jedoch durch regelmäßiges Feedback im Zeitverlauf abgebaut werden. Der aufgabenbezogene Konflikt ist der einzige Bereich, auf den kulturelle Heterogenität keinen Einfluss hat.

Damit kann festgehalten werden, dass Unterschiede im kulturellen Hintergrund vor allem die sozioemotionalen Prozesse beeinflussen. Hier liegt ein besonderer Schwerpunkt auf der Kommunikation als Mittel zur Vertrauensbildung. Auch die Normenbildung beansprucht einen längeren Prozess in multikulturellen Teams als in monokulturellen Teams. Abb. 19 veranschaulicht die gewonnenen Erkenntnisse.

Auch für dieses Modell gilt die Annahme von Smith/Noakes, dass nur der erfolgreiche Abschluss einer Entwicklungsstufe zur Erreichung der nächsten Entwicklungsstufe führt.

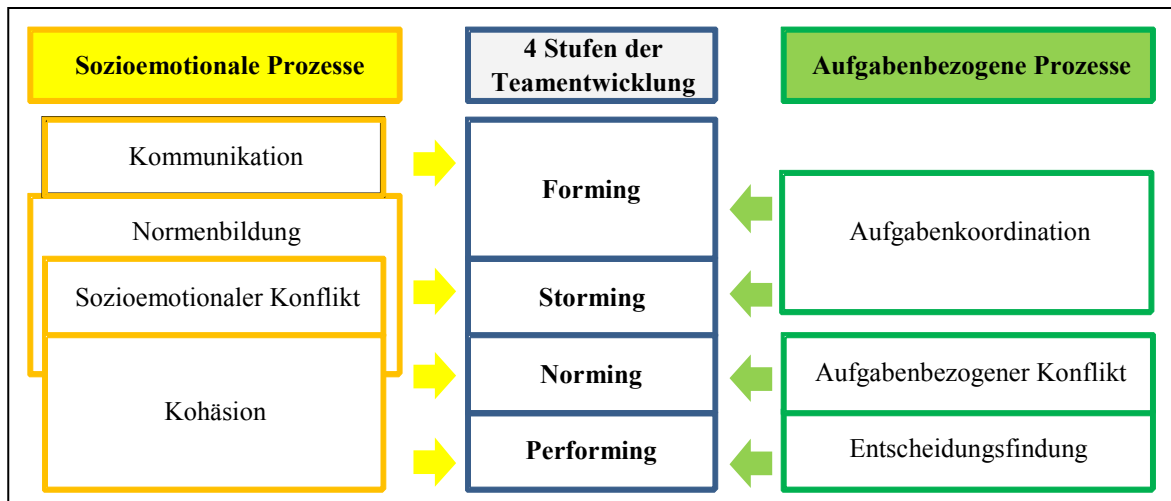


Abb. 19: Prozessentwicklung in multikulturellen Teams.⁷⁴³

Betrachtet man nun Abb. 18 und Abb. 19 im Vergleich, so wird deutlich, dass für multikulturelle Teams die sozioemotionalen Prozesse anfangs im Vordergrund stehen. In monokulturellen Teams verlaufen sie dagegen parallel zu den aufgabenbezogenen Prozessen. Auf der Stufe des ‚storming‘ besteht eine besondere Relevanz bei multikulturellen Teams. Ohne den Abschluss des Kommunikationsprozesses sind multikulturelle Teams nicht in der Lage ihre aufgabenbezogenen Prozesse zu starten. Auch der Prozess der Normenbildung dauert länger als in multikulturellen Teams. Sind die Stufen des ‚forming‘, ‚storming‘ und ‚norming‘ einmal erfolgreich abgeschlossen, so kann die Stufe des ‚performing‘ scheinbar ebenso ablaufen wie in monokulturellen Teams. Die Studien von Watson/Kumar/Michaelsen bestätigen diese Theorie. So konnten multikulturelle Teams im Zeitverlauf ihre Ergebnisse denen monokultureller Teams anpassen.⁷⁴⁴

Proposition 7:

Sozioemotionale Prozesse dominieren in multikulturellen Teams. In monokulturellen Teams dominieren aufgabenbezogene Prozesse.

In Kapitel drei wurde der aktuelle Stand der Forschung zur Thematik „multikulturelles Team“ dargestellt. Dabei ist kritisch anzumerken, dass aus forschungspragmatischen Gründen keinesfalls die gesamte Bandbreite an bestehenden Theorien zu multikulturellen Teams wiedergegeben werden konnte. Die einzelnen Theorien und Ansätze wurden nach der Aussagekraft bezüglich der im empirischen Teil betrachteten Zusammenhänge ausgewählt. Die Auswahl der empirischen Studien bezog sich auf den Erklärungsgehalt der jeweiligen Studie zu teaminternen Prozessen und demnach auf den Interkulturalisationsprozess in multikulturellen Teams. Einige Theorien zu Token-Teams oder zu bikulturellen Teams wurden bei der Darstellung des State of

⁷⁴³ Quelle: Eigene Darstellung.

⁷⁴⁴ Vgl. Watson/ Kumar/ Michaelsen (1993), S. 595f.

the Art daher nicht berücksichtigt. Die relevanten Studien zur Ermittlung des Forschungsstandes zu multikulturellen Teams wurden beinahe ausschließlich aus amerikanischen Fachzeitschriften erschlossen. Es ist also zu konstatieren, dass es sich hierbei um eine vorwiegend US-amerikanische Perspektive in Bezug auf die identifizierten empirischen Studien handelt. Diese Information ist essentiell für die spätere Interpretation der Ergebnisse.

Um ein spezifisches Verständnis von Interkulturalisationsprozessen in multikulturellen Teams zu generieren, ist es nötig, eigene Untersuchungen im Feld durchzuführen. Aus diesem Grund widmet sich das nun folgende Kapitel der Erläuterung und Durchführung zweier empirischer Feldstudien: einer Interviewstudie und einer Beobachtungsstudie.

4 Methodische Vorgehensweise der Datenerhebung: Zwei-Studien-Design

Die zwei folgenden empirischen Untersuchungen, eine Interviewstudie und eine Beobachtungsstudie, dienen der Generierung weiterer Erkenntnisse zu Interkulturalisation in multikulturellen Teams. Aufbauend auf den Ergebnissen der in den vorigen Kapiteln analysierten Studien und theoretischen Erklärungsansätzen, sollen nun zwei eigene Studien die Prozesse und Dynamiken in multikulturellen Teams untersuchen, um auf diese Weise einem Analysekonzept zu Interkulturalisation empirisch näher zu kommen.

4.1 Studie 1: Qualitative Leitfadeninterviews

4.1.1 Ziel der Untersuchung

Ziel der folgenden Untersuchung ist es, Besonderheiten in den Teamprozessen und der Teamentwicklung zwischen multikulturellen und monokulturellen Teams zu identifizieren und darzulegen. Die Betrachtung von mono- und multikulturellen Teams ist unumgänglich, um die Unterschiedlichkeit in den Teamprozessen aufzudecken. Darüber hinaus soll mit Hilfe der Interviews herausgefunden werden, ob sich im Laufe der multikulturellen Teamarbeit Veränderungen in Bezug auf Teamprozesse ergeben, die Aufschlüsse über die Herausbildung einer Interkultur geben könnten. Um diese Veränderungen offen zu legen, werden die Interviewpartner zu unterschiedlichen Zeitpunkten befragt und teilweise mit den vorher gegebenen Antworten konfrontiert. Zuletzt soll die Frage beantwortet werden, welche teambezogenen Bestandteile multikulturelle Teamarbeit besitzt. Damit sind besonders auffällige, in multikulturellen Teams auftretende Merkmale gemeint, die während der Interviews immer wieder erwähnt und diskutiert werden.

Ausgehend von der Zielsetzung ergeben sich folgende Forschungsfragen, die in der Interviewstudie beantwortet werden sollen:

1. Welche Besonderheiten sind bei multikultureller im Vergleich zu monokultureller Teamarbeit festzustellen?
2. Zu welchem Zeitpunkt der Zusammenarbeit sind die Bedingungen für das Vorliegen von „Teams“ und nicht nur für „Personen-Mehrheiten“ erfüllt?
3. Ergeben sich im Laufe der Zusammenarbeit verschieden kultureller Teammitglieder Veränderungen? Welche Veränderungen sind festzustellen?
4. Welche teambezogenen Bestandteile hat multikulturelle Teamarbeit?

Die Beantwortung dieser Fragen bildet den Mittelpunkt der Analyse. In den Interviews sollen vor allem die Prozesse der interkulturellen Zusammenarbeit und deren Veränderungen ausführlich diskutiert werden.

4.1.2 Das Leitfadeninterview als Erhebungsmethode

Das Leitfadeninterview wird in der Literatur als ein nichtstandardisiertes Interview charakterisiert. Der Interviewer verwendet dabei eine vorbereitete Liste offener Fragen (den Leitfaden) als Gesprächsgrundlage. Diese Form des Interviews empfiehlt sich immer dann,

- wenn in einem Interview unterschiedliche Thematiken behandelt werden sollen, die durch das Ziel der Untersuchung und nicht durch die Antworten der Interviewten bestimmt werden und
- wenn im Interview auch spezifische Informationen erhoben werden sollen.⁷⁴⁵

Beides trifft auf das für den Forschungszweck zu Grunde liegende Leitfadeninterview zu, da dieses zur Rekonstruktion sozialer, interaktiver Prozesse innerhalb multikultureller Teams beitragen soll. Das Prinzip des theoriegeleiteten Vorgehens wird dadurch realisiert, dass das aus den Untersuchungsfragen und den theoretischen Vorüberlegungen abgeleitete Informationsbedürfnis in Themen und Fragen des Leitfadens übersetzt wird. Das Leitfadeninterview bietet durch die spezifische Form der Vorbereitung hinreichend Möglichkeiten, theoretische Vorüberlegungen in der Erhebung zu berücksichtigen.⁷⁴⁶ Zur Entwicklung des Interviewleitfadens für diese Interviewreihe wurden neben der Literaturrecherche, die für die State-of-the-Art Analyse durchgeführt wurde, Pretests mit Studierenden und wissenschaftlichen Mitarbeitern des Lehrstuhls für Internationales Management der Otto-Friedrich-Universität Bamberg organisiert. Pretests fördern die Offenheit der Untersuchung und qualifizieren die Methodenanwendung. Wenn es darum geht, das Untersuchungsfeld zu erkunden, sollte das mit der größtmöglichen Offenheit und Flexibilität geschehen. In diesem frühen Stadium der Untersuchung, in dem der Pretest eingesetzt wird, gibt es außer der Forschungsfrage noch keinerlei Informationen, die die Anwendung stärker strukturierter Methoden ermöglichen würden.⁷⁴⁷ In einem Pretest wurde Studierenden der Betriebswirtschaftslehre und der Europäischen Wirtschaft sowie wissenschaftlichen Mitarbeitern der Otto-Friedrich-Universität Bamberg im Wintersemester 2009/2010 der theoretische Sachverhalt und die Fragestellungen der vorliegenden Arbeit erläutert. Daraufhin wurden sie gebeten in einem kurzen Brainstorming Fragen zu formulieren, die sie für die Untersuchung von Interkulturalisation für wichtig erhielten. Auf diese Weise wurden zusätzlich interessante Fragenalternativen generiert, die der Verfasserin aufgrund der „Betriebsblindheit“ nicht offensichtlich wurden.

Im Zentrum der Interviews stehen offene Fragen, die das Gesprächsthema eingrenzen und zu Erzählungen anregen sollen. Dem Prinzip der Offenheit soll dadurch

⁷⁴⁵ Vgl. Gläser/ Laudel (2009), S. 111f.

⁷⁴⁶ Vgl. Gläser/ Laudel (2009), S. 115.

⁷⁴⁷ Vgl. Gläser/ Laudel (2009), S. 107f.

Rechnung getragen werden, dass die Fragen so formuliert werden, dass sie dem Interviewten die Möglichkeit geben, seinem Wissen und seinen Interessen entsprechend zu antworten. Es wurden vor allem Fragen nach persönlichen Empfindungen und Eindrücken gestellt. Jedes Interview beginnt mit einer offenen Frage. Je nachdem, wie viel der Gesprächspartner zu berichten wusste, mochte oder konnte, hat die Interviewerin weitere Fragen formuliert.⁷⁴⁸ Dies waren hypothesengerichtete Fragen, Konfrontationsfragen, Verständnisfragen, Reflexionsfragen und Konkretisierungsfragen. Der Interviewleitfaden, der vor allem als Gedankenstütze diente, wurde in thematische Bereiche aufgeteilt. Die Formulierung und Reihenfolge der Fragen bzw. Themenbereiche konnte deshalb variieren und dem Gesprächsverlauf und dem Sprachverständnis sowie der Interviewatmosphäre angepasst werden.

Insgesamt besteht der Leitfaden aus diversen offenen Fragen, die ein erstes empirisches Herantasten an das Konstrukt „Interkultur“ ermöglichen sollen. Die ersten Fragen des Interviewleitfadens dienen dazu, Hintergrundwissen zu den befragten Personen zu erhalten, um ihre Antworten besser einordnen zu können und größere Interpretationsspielräume zu eröffnen. Der darauf folgende Fragenblock dient dazu, Besonderheiten und Auffälligkeiten innerhalb der Teamentwicklung herauszufiltern. Weitere Fragen folgen, die die persönliche und subjektive Einschätzung zu Themen wie Lernen im Team und zu Faktoren, die zu einer erfolgreichen multi- bzw. monokulturellen Teamarbeit führen, beleuchten sollen. Ziel dieser offen formulierten Fragen ist es, den interviewten Personen die Möglichkeit zu geben, neue Aspekte anzusprechen zu können, die im Vorfeld der Erstellung des Untersuchungsdesigns nicht bedacht wurden. Um dennoch zielführende Antworten zu erhalten, wurde bei Bedarf nachgefragt.

Da es sich bei der vorliegenden Untersuchung um keine kulturvergleichende Studie handelt, wird auf die Übersetzung des Interviewleitfadens in die jeweiligen Muttersprachen verzichtet. Die Übersetzung stellt eine übliche Praxis in kulturvergleichenden Fragebogenstudien dar. Aufgrund der Vielfalt an Sprachen kann dieser Praxis bei der vorliegenden Untersuchung multikultureller Teams keine Rücksicht genommen werden. Die Interviews werden daher in den gewählten Teamsprachen Deutsch bzw. Englisch durchgeführt. Dies beruht auf der Annahme, dass die miteinander interagierenden Personen die gemeinsame Teamsprache sehr gut beherrschen. Daher legen forschungsökonomische Überlegungen nahe, diese Sprache auch bei der Erhebung der Daten einzusetzen. Bei einer solchen Vorgehensweise wird ein Teil der Probanden das Interview in der Fremdsprache Englisch führen müssen. Damit verbindet sich die Forderung, bei der Ausrichtung des Forschungskontextes auf die sprachliche Kompetenz der Versuchspersonen im Hinblick auf die in der Untersuchung vorherrschende Arbeitssprache zu achten. Unabhängig davon ist in kulturell

⁷⁴⁸ Vgl. Gläser/ Laudel (2009), S. 115.

diversen Stichproben mit einer erhöhten Gefahr zu rechnen, dass Fragen unterschiedlich verstanden und/oder interpretiert werden. Folglich kommt der Vermeidung idiomatischer oder umgangssprachlicher Ausdrücke und einem bewussten Einsatz von Wörtern, welche bei den Probanden kognitive oder emotionale Zustände auslösen, große Bedeutung zu. Eventuelle Verständnisprobleme können durch Erläuterungen während des Interviews gelöst werden.⁷⁴⁹ In der vorliegenden Untersuchung wurden allerdings diese Maßnahmen selten ergriffen, da das Englischniveau der Teilnehmer als hoch anzusehen war, so dass sprachliche Missverständnisse und Kommunikationsschwierigkeiten während des Interviews nahezu ausgeschlossen waren. Die Teammitglieder müssen sichere Kenntnisse in der englischen Sprache aufweisen, da es sich um einen englischsprachigen Studiengang⁷⁵⁰ handelt.

Der Fragebogen wurde für das monokulturelle Kontrollteam etwas angepasst, da Mittelpunkt der Untersuchung des monokulturellen Teams nicht die kulturellen Unterschiede darstellen. Ebenso wurde für die zweite Interviewrunde der Leitfaden der ersten Runde als Grundlage verwendet. Es wurde in der zweiten Runde jedoch vor allem nach Veränderungen in der Teamarbeit gefragt. Dabei konfrontierte die Forscherin die Studierenden mit Antworten des ersten Interviews und bat die Teilnehmer, die aktuelle Situation im Team mit der zu Beginn der Teamarbeit zu vergleichen.

Das zentrale Problem des Interviews liegt in der Differenz zwischen den Kontexten der beiden Gesprächsteilnehmer. Das Erkenntnisinteresse des Interviewers ist ursprünglich in einem wissenschaftlichen Kontext formuliert, das heißt als Defizit an wissenschaftlichem Wissen. Die Lebenswelt des Interviewten ist von diesem wissenschaftlichen Kontext völlig verschieden. In dieser Lebenswelt gibt es anderes Wissen, andere Beobachtungen und andere Handlungen. Damit das eigene Informationsziel erreicht werden kann, muss der Interviewer sein Erkenntnisinteresse in Fragen übersetzen, die dem kulturellen Kontext des Gesprächspartners angemessen sind. Darin liegt das Problem eines Leitfadeninterviews. Bei der vorliegenden Untersuchung kann zudem eine Verfälschung des tatsächlichen Verhaltens durch die verbale Darstellung erwartet werden (egal, ob dies bewusst oder unbewusst erfolgt). Das nicht greifbare Konstrukt „Interkultur“ kann nur schwer mit Worten beschrieben werden und außerdem werden aufgrund der kulturellen Unterschiede bestimmte Verhaltensweisen im Team unterschiedlich wahrgenommen. Möglicherweise interpretiert der Interviewte die Frage anders, als er sollte und gibt eine irrelevante Antwort.⁷⁵¹ Zudem handelte es sich bei der vorliegenden Felduntersuchung um getrennte Einzelinterviews. Die wirkliche Interaktion im Team kann durch die einzelnen

⁷⁴⁹ Vgl. Jedrzejczyk (2007), S. 86ff.

⁷⁵⁰ Detaillierte Informationen zu den Untersuchungspersonen und den organisatorischen Rahmenbedingungen finden sich in Kapitel 4.2.4.

⁷⁵¹ Vgl. Gläser/ Laudel (2009), S. 112; 131.

Antworten lediglich nachgezeichnet werden. Um tiefer in die Interaktionsmuster und deren Veränderungen bei multikultureller Teamarbeit einsteigen zu können, bedarf es einer detaillierten Beobachtung und systematischen Analyse, denn der wichtigste Vorteil von Beobachtungen gegenüber Befragungen besteht nach Habermehl (1992) „darin, daß [sic!] nicht lediglich Aussagen über Verhalten erhoben werden, sondern daß [sic!] das Verhalten selbst zum Erhebungsgegenstand wird“⁷⁵². Aus diesem Grund schließt sich der Interviewstudie eine Beobachtungsstudie an, in der die Ergebnisse der Interviewstudie und die theoretischen Vorkenntnisse einfließen sollen.

4.1.3 Organisation des Forschungsprojektes

Organisatorische Realisierung der Interviews

Die einzelnen Schritte des empirischen Teils des Forschungsprojektes wurden in das Curriculum eines praktischen Seminars für Studierende des Studiengangs „Computational Engineering“ der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg integriert. Als Kooperationspartner stand der Lehrstuhl für Systemsimulation der Technischen Fakultät zur Verfügung.⁷⁵³ Grundlage der Untersuchung bildeten die 50 Teilnehmer des Seminars „Simulation und Wissenschaftliches Rechnen“. Zielgruppe der Untersuchung waren deutsche und ausländische Studierende, die in multikulturellen Teams⁷⁵⁴ zusammenarbeiten.

Der Lehrstuhl für Systemsimulation beschäftigt sich mit der Verwendung von modernen Architekturen und Höchstleistungsrechnern. Hochleistungsrechnen hängt eng mit leistungsstarken numerischen Simulationsmethoden zusammen. Damit Hochgeschwindigkeits-Cluster effizient mit voller Kapazität genutzt werden können, sind geeignete numerische Methoden unverzichtbar. Die zugrundeliegenden mathematischen Modelle sind üblicherweise partielle Differentialgleichungen. Eine der meist genutzten Diskretisierungsmethoden für diese Art von Gleichungen ist die Methode der finiten Elemente. Eine Vielzahl von Problemen aus den verschiedensten technischen Anwendungsfeldern, wie der Medizintechnik oder dem Flugzeug- und Automobilbau, können mit Hilfe der Methode der finiten Elemente behandelt werden. Die Vorlesung „Simulation und wissenschaftliches Rechnen“ gibt einen Überblick über den theoretischen Hintergrund, der für Hochleistungssimulationen benötigt wird. Fortgeschrittene Methoden zur Diskretisierung werden detailliert behandelt und anhand von mehreren beispielhaften Problemstellungen erläutert.

⁷⁵² Habermehl (1992), S. 195.

⁷⁵³ Mein herzlicher Dank gilt an dieser Stelle Herrn Dr. Harald Koestler, der mir den Zugang zu den Untersuchungsteams ermöglichte.

⁷⁵⁴ Im Folgenden wird vereinfachend von Teams gesprochen. Im Laufe der Interviewstudie wird analysiert, bis zu welchem Zeitpunkt von einer Personen-Mehrheit und ab welchem Zeitpunkt von Teams gesprochen werden kann.

Fünf wesentliche Gründe sprachen für die Auswahl des erwähnten Seminars als Untersuchungsobjekt. Als erster Grund ist die große Nähe zur unternehmerischen Praxis zu nennen. Computational Engineering ist ein Fachgebiet, in dem das Ingenieurwesen, die Mathematik und die Informatik als interdisziplinär gleichberechtigte Lehrinhalte praxisnah berücksichtigt werden. Durch diese Kombination sind Absolventen in der Lage, hochkomplexe technische Fragestellungen mithilfe des Computers effizient zu lösen. Tätigkeitsfelder sind beispielsweise Simulation technischer Prozesse, wissenschaftliche Visualisierung, Prozessoptimierung, virtuelle Produktentwicklung, Designentscheidungen, Entwicklung von Hardware und Software etc. Aufgrund ihrer interdisziplinären Ausbildung können Absolventen in Situationen, die sowohl Wissen aus der Informatik als auch aus dem Ingenieurwesen erfordern, flexibel und qualifiziert agieren und reagieren. Obwohl die Untersuchungsteams in einen universitären und nicht in einen unternehmerischen Kontext eingebettet sind, bringt die praxisnahe Art der Aufgabenstellungen dennoch repräsentative Ergebnisse. Zweitens sorgt die internationale Ausrichtung des Studienganges, durch Englisch als Unterrichtssprache, für das Aufeinandertreffen von deutschen und ausländischen Studierenden. Dadurch ergibt sich die Möglichkeit der Untersuchung und Befragung von Teammitgliedern multikultureller Teams, die an realitätsnahen Aufgabenstellungen – wie sie auch im Unternehmen vorzufinden sind – arbeiten. Die Kontrollvariablen konnten konstant gehalten werden (Alter, Geschlecht, Arbeitserfahrung). Als dritter Grund kann die identische Aufgabenstellung für alle Teams gesehen werden. Alle Teams arbeiteten zur selben Zeit an identischen Problemstellungen. Jedes Team erhielt zudem dieselben Hintergrundinformationen, die zur Aufgabenerfüllung nötig waren. Dadurch lässt sich die Vergleichbarkeit zwischen den einzelnen Teams sicherstellen. Außerdem konnte die Motivation der einzelnen Teammitglieder durch die Benotung der Teilaufgaben und durch eine abschließende Klausur gewährleistet werden. Als letzter Grund kann die Tatsache aufgeführt werden, dass die Teammitglieder über einen konstanten Zeitraum von vier Monaten zusammengearbeitet haben. Kein Teammitglied hat sein Team verlassen oder ist in ein anderes Team gewechselt. Dadurch kann die Konsistenz der Stichprobe über den Untersuchungszeitraum sichergestellt werden.

Die genannten Bedingungen erlaubten die Untersuchung von multikulturellen Teams in einer kontrollierten und realitätsnahen Umgebung. Um die Studierenden auf die Interviews vorzubereiten, stellte sich die Forscherin in einer einführenden Veranstaltung vor und umriss den Untersuchungsgegenstand nur grob, um die Teilnehmer nicht im Vorhinein zu beeinflussen.

Zusammensetzung der Untersuchungseinheiten

Aus dem genannten Seminar, welches im Sommersemester 2010 abgehalten wurde, wurden vier Teams ausgewählt, darunter drei multikulturelle und ein monokulturel-

les Kontrollteam. Die Untersuchung des Kontrollteams soll den in der Literaturanalyse herausgearbeiteten Unterschied in Prozessen mono- und multikultureller Teams deutlich machen. Die vier Untersuchungsteams wurden nicht zufällig ausgewählt. Es sollte sichergestellt werden, dass sich die einzelnen Teammitglieder nicht privat oder aus anderen Veranstaltungen kannten. Aus diesem Grund wurde im Vorfeld der Untersuchung eine kurze Befragung der 14 Teams vorgenommen, um festzustellen, welche Teams mit noch fremden Teammitgliedern zusammenarbeiten. Nach dieser Befragung haben sich vier Teams à vier Teammitgliedern finden lassen. Die Teams setzten sich wie folgt zusammen:

Teams	Kulturelle Zugehörigkeit
Team 1	Vier deutsche Studierende
Team 2	Zwei deutsche Studierende, ein indischer Studierender, ein syrischer Studierender
Team 3	Ein chinesischer Studierender, eine chinesische Studierende ⁷⁵⁵ , ein pakistanischer Studierender, ein indischer Studierender
Team 4	Ein libanesischer Studierender, ein pakistanischer Studierender, ein indischer Studierender, eine rumänische Studierende

Tab. 7: Teamzusammensetzung Interviewstudie.⁷⁵⁶

Zusätzlich ist zu erwähnen, dass sämtliche Teammitglieder vor Beginn der Zusammenarbeit keine Auslandserfahrung hatten. Unter Auslandserfahrung wird hier verstanden, dass die Teammitglieder mindestens drei Monate lang im Ausland gelebt, studiert oder gearbeitet haben. Alle ausländischen Interviewpartner befanden sich zu Beginn der Interviewreihe ca. fünf Monate in Deutschland.

Die detaillierte Beschreibung demographischer Merkmale der untersuchten Stichprobe sowie deren Verteilung auf die einzelnen Teamarten gehören zu den wichtigsten Qualitätsmerkmalen interkultureller Studien. Die Zusammensetzung der gesamten Stichprobe hinsichtlich der kulturellen Herkunft der Teilnehmer sowie deren Aufteilung auf multi- und monokulturelle Teams kann der folgenden Tabelle entnommen werden.

⁷⁵⁵ Der chinesische und die chinesische Studierende stammen aus unterschiedlichen Provinzen im Norden und Süden Chinas. Es kann hier eine intranationale Diversität konstatiert werden.

⁷⁵⁶ Quelle: Eigene Darstellung.

Kulturelle Zugehörigkeit	Vertreter der Nationen
Monokulturelles Kontrollteam	
Deutsch	4
Multikulturelle Teams	
Chinesisch	2
Deutsch	2
Indisch	3
Libanesisch	1
Pakistanisch	2
Rumänisch	1
Syrisch	1
Gesamt	16

Tab. 8: Kulturelle Herkunft der Teammitglieder in Interviewstudie.⁷⁵⁷

Weitere demographische Merkmale der Stichprobe können folgender Tabelle entnommen werden. Da bei der Überprüfung der Charakteristika und Prozesse multikultureller Teams ein Vergleich zwischen multi- und monokulturellen Teams vorgenommen wird, werden in der Zusammenstellung die Strukturen der beiden Stichproben dargestellt und dem Leser ein Einblick in die demographischen Merkmale gegeben.

Merkmal	Ausprägung	Absolut
Monokulturelles Kontrollteam		
Geschlecht	Weiblich	-
	Männlich	4
Alter	unter 23	1
	23-25	3
	26-28	-
Multikulturelle Teams		
Geschlecht	Weiblich	2
	Männlich	10
Alter	unter 23	2
	23-25	7
	26-28	3

Tab. 9: Demographische Merkmale der Teammitglieder in Interviewstudie.⁷⁵⁸

Datenerhebung

Die Interviews erfolgten zwischen April und Juli 2010 in den Seminarräumen der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg. An den Interviews nahmen 16 Interviewpartner aus 4er-Teams teil. Die Teilnahme an den Interviews war freiwillig.

⁷⁵⁷ Quelle: Eigene Darstellung.

⁷⁵⁸ Quelle: Eigene Darstellung.

Sowohl die deutschen als auch die ausländischen Studierenden waren nach dem Klärungs- bzw. Einstiegsgespräch ausnahmslos hochmotiviert, hochinteressiert und bereit, offene, in einigen Fällen emotional betonte Auskünfte zu geben. Die Teammitglieder wurden von der Forscherin persönlich und getrennt voneinander interviewt, um eine gegenseitige Beeinflussung ausschließen zu können. Eine gegenseitige Beeinflussung hätte bei einer Gruppendiskussion im gesamten Team auftreten können. Um Veränderungen in den Teamprozessen identifizieren zu können, wurden die 16 Teilnehmer je zweimal befragt. Die Interviewtermine wurden mit jedem Probanden individuell per E-Mail vereinbart. Die Interviews fanden in der Arbeitssprache der jeweiligen Teams statt. Aufgrund der internationalen Ausrichtung des Studiengangs und der daraus resultierenden guten Englischkenntnisse der Versuchsteilnehmer konnte als Arbeitssprache in multikulturellen Teams Englisch konstatiert werden. Daher wurden die Interviews innerhalb der multikulturellen Teams auf Englisch geführt. Arbeitssprache des monokulturellen Teams und daher auch Interviewsprache war Deutsch. Alle Interviews dauerten ca. 30-40 Minuten und wurden nach Einwilligung der Interviewpartner auf Tonband festgehalten. Die Atmosphäre während der Interviews kann als sehr entspannt, offen, freundlich und angenehm bezeichnet werden. Die Erzählungen der Interviewpartner waren reflexiv-durchdacht bis subjektiv-emotional. Die beschriebene Interviewatmosphäre entstand wohl vor allem dadurch, dass Interviewerin und Interviewte ungefähr das gleiche Alter hatten und dadurch die Distanz, die zu einer Verringerung der Offenheit der Interviewten hätte führen können, reduziert wurde.

4.1.4 Datenaufbereitung

4.1.4.1 *Transkription*

Bei der Aufbereitung qualitativer Daten geht es hauptsächlich darum, das Textmaterial zu verschriften, um dadurch sowohl eine nachvollziehbare Aufbereitung als auch eine möglichst komplette Rekonstruktion der qualitativen Befragung möglich zu machen. Dieser Schritt ist vor der eigentlichen Interpretation der Daten nötig.

Für die Verschriftlichung, auch Transkription genannt, existieren verschiedene Systeme. Die konkrete Entscheidung, wie genau ein Gespräch transkribiert werden soll, hängt vom Ziel der Analyse ab.⁷⁵⁹ Die allgemeine Faustregel lautet, nur so viel wie nötig zu transkribieren.⁷⁶⁰ Für die vorliegende Untersuchung besteht die Notwendigkeit, das gesamte Tonbandmaterial zu transkribieren, um alle Informationen zu erfassen und dementsprechend in die Analyse einbeziehen zu können. Für das Transkribieren wurde ein analoges Abspielgerät verwendet. Die einzelnen Interviews wurden dementsprechend auf Mini-Kassetten abgespeichert. Grundsätzlich kommt

⁷⁵⁹ Vgl. Häder (2006), S. 401.

⁷⁶⁰ Vgl. Strauss/ Corbin (2010), S. 14.

es darauf an, nicht nur den gesprochenen Text zu fixieren, sondern auch alle weiteren Merkmale, die ein Gespräch geprägt haben, zu erfassen. Dazu zählen Lachen, Pausen, Störungen des Gesprächs, Heben und Senken der Stimme oder besondere Betonungen. Unvollständige Sätze oder unnötige Füllwörter sorgen für eine auf den ersten Blick nicht gerade übersichtliche Darstellung des Gesprächs.⁷⁶¹ Auch die zum Teil sehr schwer zu verstehenden Akzente der Interviewpartner (diese kamen fast ausnahmslos aus dem Nahen und Fernen Osten) stellten oft ein Verständnisproblem dar.

Für die vorliegende Untersuchung war es nicht zwingend erforderlich, nach den Regelungen zur Verschriftlichung im Sinne des gesprächsanalytischen Transaktionsystems (GAT) nach Selting et al. vorzugehen.⁷⁶² Diese Regelungen verlangen nach einer exakten Transkription aller Pausen, Verlaufsstrukturen (i.S. von Gesprächsüberlappungen), sonstiger segmentaler Konventionen (z.B. äh, ahm, ...), Lachen, Rezeptionssignale (z.B. hm, ja; hm, nein; ...), Akzentuierungen, Tonerhöhungen, sonstiger Konventionen (z.B. Husten, Erstaunen, ...) oder Ein- und Ausatmen. Für die Fragestellung ist eine Transkription nach den genannten Regelungen nicht nötig. Es wurden in der Transkription lediglich auffällige Pausen oder auffälliges Lachen transkribiert, welches auf die Fragenbeantwortung und somit auf die Zielsetzung der empirischen Studie Einfluss nahm. Außerdem sind nach Kowal/O'Connell bei psychologischen Fragestellungen, bei denen der sprachliche Austausch nur als Medium dient, übertriebene Genauigkeitsstandards nur in Sonderfällen gerechtfertigt.⁷⁶³ Unter Einhaltung der Datenschutzregeln, welche vor allem die Anonymisierung des Textes verlangen, wurde unter anderem das Urmaterial, also die Tonbänder archiviert. Auch bei der Transkription wurde so vorgegangen, dass lediglich Vornamen verwendet wurden. Dies ermöglicht eine Veröffentlichung des Transkriptes, ohne dadurch die Zielpersonen zu deanonymisieren.

4.1.4.2 *Qualitative Inhaltsanalyse*

Die Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring soll ihren Beitrag dahingehend leisten, durch die Analyse der Interviewtranskripte Aussagen über die Veränderung in den Prozessen multikultureller Teamarbeit zu generieren. Es kann dabei eine theoriegeleitete Festlegung der Kategorien vorab stattfinden, die allerdings im Laufe des Forschungsprozesses angepasst und verändert werden können. Für den folgenden Forschungsprozess bedeutet das die Bildung deduktiver Kategorien aus den theoretischen Vorannahmen und die Weiterentwicklung dieser in einem induktiven Prozess aus den Transkripten der Interviews durch Paraphrasierung.⁷⁶⁴

⁷⁶¹ Vgl. Häder (2006), S. 401ff.

⁷⁶² Für detaillierte Informationen vgl. Selting et al. (1998). Andere Vorgehensweisen werden zum Beispiel von Kowal/ O'Connell (2009) vorgestellt.

⁷⁶³ Vgl. Kowal/ O'Connell (2009), S. 437ff.

⁷⁶⁴ Vgl. Mayring (2010a), S. 601ff.

Bei der Auswertung des Interviewmaterials für diese Untersuchung beginnt das Analyseverfahren mit dem Arbeitsschritt der Paraphrasierung. Zum besseren Verständnis der Interviewtranskripte sowie einer ersten Reduktion des Materialumfangs, wurden alle Transkripte zunächst redigiert. Dabei wurden sämtliche nichtinhaltstragenden Satzfragmente und Ausdrücke gestrichen. Unvollständige, jedoch durchaus inhaltstragende Satzfragmente hingegen wurden zu grammatikalisch korrekten Aussagen zusammengefasst, ohne deren Sinnzusammenhang zu verzerren. Auf diese Weise konnte der Gesamtumfang des Interviewmaterials reduziert werden. Außerdem wurden inhaltstragende Textstellen auf eine einheitliche Sprachebene gebracht und diese auf eine grammatikalische Kurzform transformiert.⁷⁶⁵

In einem zweiten Schritt wurden die Interviews nach den Textabschnitten durchsucht, die Antworten auf die Kernfragen der Untersuchung liefern und in Cluster eingeteilt, die sich an den inhaltlichen Frageblöcken des Leitfadens orientierten. Diese Cluster wurden induktiv um neue Aspekte erweitert, die durch die offene Fragestellung einiger Frageblöcke des Leitfadens zu Tage traten. Es handelt sich hierbei um eine erste deduktive Kodierung des Materials anhand von vorab identifizierten Kategorien, erweitert um induktiv identifizierte Kategorien durch Paraphrasierung.⁷⁶⁶

Nach der ersten Zusammenfassung und Verdichtung der Interviews und nach der systematischen Kategorienbildung und Kodierung wird in einer zweiten Analyseeinheit eine quantifizierende Materialübersicht erstellt. Es handelt sich hierbei um eine quantifizierende Zusammenstellung der Ergebnisse des Kodierens in Tabellenform.⁷⁶⁷ Eine solche Materialübersicht besteht aus Häufigkeitsangaben zu bestimmten einzelnen Auswertungskategorien. Die Häufigkeitsangaben geben einen ersten Überblick über die Verteilungen im Material. Sie sind allerdings noch nicht das Ergebnis, sondern liefern nur Informationen zur Datenbasis.⁷⁶⁸

In einer vertiefenden Fallinterpretation werden problematisch erscheinende Textstellen einer Bedeutungsanalyse unterzogen. Das Heranziehen von weiteren Materialien über den Untersuchungsgegenstand ist dazu möglich und wird empfohlen. Im vorliegenden Fall werden die Aussagen anhand der verschiedenen Erklärungsansätze der Diversitätsforschung analysiert und erklärt. Um eine einheitliche Analyse der vorliegenden Daten durchführen zu können, wurden die Aussagen der fremdkulturellen Teammitglieder von der Autorin persönlich übersetzt. Dies passiert nicht ohne Reibungsverluste, da jede Sprache ihre eigenen Erzähl- und Denkstrukturen hat. Es muss bei der Übersetzung gut überlegt werden, mit welchen Mitteln dieselbe Wir-

⁷⁶⁵ Vgl. Mayring (2010a), S. 606.

⁷⁶⁶ Vgl. Mayring (2010b), S. 63ff.

⁷⁶⁷ Vgl. Mayring (2010b), S. 70f.

⁷⁶⁸ Vgl. Schmidt (2009), S. 454f.

kung in der Zielsprache erzielt werden kann.⁷⁶⁹ Da die wortwörtliche Übersetzung der Interviews allerdings keine Rolle spielt, geht es vor allem um eine möglichst sinnngemäße Übersetzung des Materials. Durch dieses Vorgehen wird die Analyse weiter präzisiert und intersubjektiv nachvollziehbar und überprüfbar.

4.2 Studie 2: Experimentelle Längsschnitt-Beobachtungsstudie

In folgende Beobachtungsstudie fließen die Ergebnisse und generierten Erkenntnisse zu Interkulturalisation aus der Interviewstudie ein. Nachdem in den vorangegangenen Kapiteln anhand theoretischer und empirischer Erklärungsansätze zu kulturell diversen Teams und anhand der Interviewstudie ein Schritt zur Erklärung der Entwicklung einer Interkultur getan werden sollte, geht es in der folgenden Beobachtungsstudie um die Generierung eines tieferen Verständnisses zu Interkulturalisationsprozessen in multikulturellen Teams.

4.2.1 Ziel der Untersuchung

Mittelpunkt der Beobachtungsstudie sind multikulturelle Teaminteraktionen, die Aufschluss zu Interkulturalisationsprozessen liefern sollen. Hierbei sollen die in der Interviewstudie identifizierten Interaktionen im Feld näher erkundet werden. Durch die Analyse der Interviews soll aufgezeigt werden, wie sich die multikulturelle Teamarbeit im Laufe der Zusammenarbeit verändert. Die genaue Art dieser Veränderung soll im Folgenden anhand der Interaktionsprozessanalyse nach Bales⁷⁷⁰ visualisiert werden. Es wird dabei auf eine Beobachtungsstudie zurückgegriffen, um die von Alheit kontrastierte Verknüpfung von Informationen der Meso- und Mikroebene zu erstellen.⁷⁷¹ Bei einer Beobachtung stehen nicht das gesprochene Wort im Vordergrund, sondern die Interaktionen der einzelnen Teammitglieder untereinander. Der Forscher ist dabei also nicht abhängig von den Aussagen der Interviewpartner; vielmehr liegt der Fokus der Analyse auf der Beobachtung von möglichen Veränderungen während der Teamarbeit.⁷⁷² Im Mittelpunkt des Interesses steht dabei nicht mehr eine vergleichende Analyse von mono- zu multikultureller Teamarbeit. Die Beobachtungsstudie bezieht sich rein auf die Analyse von Prozessen in multikulturellen Teams.

Daher sollen folgende Fragen im Mittelpunkt der Analyse stehen:

1. Können die in der Interviewstudie identifizierten Teaminteraktionen auch durch die Beobachtungsstudie bestätigt werden?
2. Ergeben sich tatsächlich die in der Interviewstudie postulierten Veränderungen während der Teamarbeit?

⁷⁶⁹ Vgl. Häder (2006), S. 331f.

⁷⁷⁰ Vgl. Bales (1970); Bales/ Cohen (1982); Bales (2001).

⁷⁷¹ Vgl. Alheit (1994), S. 25ff.

⁷⁷² Vgl. Diekmann (1995), S. 456.

3. Zu welchem Zeitpunkt verläuft der Übergang von einer Personen-Mehrheit zum Team?
4. Auf welche Art und Weise können mögliche Veränderungen in der Zusammenarbeit auf die Entwicklung einer Interkultur schließen lassen?

4.2.2 Die Beobachtung als Erhebungsmethode

Die wissenschaftliche Beobachtung kann neben der Befragung zu den klassischen Erhebungsmethoden der empirischen Sozialforschung gezählt werden.⁷⁷³ Unter Beobachtung wird die direkte Beobachtung menschlicher Aktionen, sprachlicher Äußerungen, nonverbaler Reaktionen (Mimik, Gestik, Körpersprache) und anderer sozialer Kennzeichen (Kleidung, Symbole, Gebräuche) verstanden.⁷⁷⁴ Die Beobachtung verfolgt das Ziel, eine umfassende Analyse des menschlichen Verhaltens zu ermöglichen.

Nach Habermehl nimmt die Beobachtung allerdings in der Forschungspraxis eine eher untergeordnete Rolle ein. Als Gründe hierfür werden der relativ hohe Zeitaufwand und die dadurch anfallenden hohen Kosten genannt.⁷⁷⁵ Die Beobachtung stellt daher oftmals keine echte Alternative zu Befragungen dar. Es gilt jedoch zu beachten, dass die Beobachtung häufig den einzigen Zugang darstellt, um über bestimmte Fragestellungen Informationen zu erhalten.⁷⁷⁶ Beobachtungen lassen das Verhalten selbst zum Erhebungsgegenstand werden.⁷⁷⁷ Auch Dörner geht davon aus, dass die Beobachtung und qualitative Beschreibung von individuellem Verhalten über längere Zeiträume das einzig angemessene Verfahren darstellt, solch komplexe Handlungssituationen wie die des multikulturellen Teams zu verstehen.⁷⁷⁸

Beobachtungen sind besonders dann sinnvoll, wenn eine Verfälschung des tatsächlichen Verhaltens bei einer verbalen Darstellung erwartet werden kann. Es ist dabei unerheblich, ob dies bewusst oder unbewusst erfolgt.⁷⁷⁹ Da das Konstrukt „Interkultur“ von den Befragten nur schwer verbalisiert werden kann und zudem aufgrund der kulturellen Unterschiede bestimmte Verhaltensweisen im Team unterschiedlich wahrgenommen werden, kann eine Beobachtung dieser Verfälschung entgegenwirken. Beobachtungen werden außerdem angewandt, wenn das Sammeln von Eindrücken über ein relativ unbekanntes Thema erforderlich ist.⁷⁸⁰ Phänomene können zu-

⁷⁷³ Vgl. Häder (2006), S. 297.

⁷⁷⁴ Vgl. Diekmann (1995), S. 456.

⁷⁷⁵ Vgl. Habermehl (1992), S. 195.

⁷⁷⁶ Vgl. Häder (2006), S. 300.

⁷⁷⁷ Vgl. Habermehl (1992), S. 195.

⁷⁷⁸ Vgl. Dörner (2008).

⁷⁷⁹ Vgl. Bortz/ Bongers (1984), S. 190.

⁷⁸⁰ Vgl. Bortz/ Bongers (1984), S. 190.

nächst beobachtet und auf diese Weise näher untersucht werden.⁷⁸¹ In Befragungen ist meist nur das verbale Verhalten Bestandteil der Interpretation. Nonverbales Verhalten und Ausdrucksgeschehen spielt für die Interpretation einer Handlung ebenso eine wichtige Rolle.⁷⁸² Besonders die Erforschung von unbewusstem Verhalten kann durch die Beobachtung gut vorangetrieben werden und stellt oftmals den einzigen Zugang dar.⁷⁸³ Diese Aspekte konnten allerdings durch die persönlich geführten Interviews nur schwer erfasst werden; das Gesprochene wird dabei anstelle des Verhaltens festgehalten. Die Beobachtung kann somit als Möglichkeit wahrgenommen werden, um unbewusstes Verhalten aufzudecken.

Das wissenschaftliche Beobachten ist allerdings vor allem mit zwei Problemen behaftet. Das erste Problem besteht in der selektiven Wahrnehmung. Es ist nur sehr schwer möglich Teaminteraktionen in ihrer Gesamtheit zu beobachten. Selbst durch den Einsatz moderner Hilfsmittel können unmöglich alle Reize, die von Teaminteraktionen ausgehen, registriert werden. Das zweite Problem betrifft die Interpretation der beobachteten Verhaltensweisen, die besonders in interkulturellen Kontexten eine tragende Rolle spielt. Es besteht die Schwierigkeit, den Sinn hinter einem Verhaltensaspekt richtig zu erkennen und zu interpretieren. Zudem sind Befragungen, wie oben bereits erwähnt, zeitsparender und kostengünstiger, wenn es um eine vergleichbare Fragestellung und der dazugehörigen Datenerhebung dazu geht.⁷⁸⁴ Das Beobachtungsverfahren SYMLOG, welches im folgenden Kapitel näher erläutert wird, kann als systematisches und strukturiertes Verfahren gesehen werden, um grundlegenden Problemen der Erhebungsmethode Beobachtung entgegen zu treten.

Obwohl die Beobachtung wenig Verwendung in den Sozial- und Wirtschaftswissenschaften erfährt, können dadurch wesentliche Erkenntnisse über interkulturelle Teamarbeit generiert werden.⁷⁸⁵ Folgende Merkmale liegen der durchgeführten Beobachtung zu Grunde:

- Offene Beobachtung: Bei der offenen Beobachtung werden die Teilnehmer informiert, dass eine Beobachtung stattfindet. Hierbei gilt es zu beachten, dass sich die Personen anders verhalten, als in einem natürlichen Umfeld. Es kann also besonders sozial gewünschtes Verhalten gezeigt werden. Daher ist die Zeitdauer der Beobachtung von Bedeutung. Mit der Zeit gewöhnen sich die Teilnehmer an die Beobachtung und verhalten sich wieder natürlich.
- Nicht-teilnehmende Beobachtung: Bei dieser Art von Beobachtung erfasst der Forscher die Situation von außen, ohne an der Interaktionssituation aktiv

⁷⁸¹ Vgl. Häder (2006), S. 300.

⁷⁸² Vgl. Bortz/ Bongers (1984), S. 190.

⁷⁸³ Vgl. Häder (2006), S. 300.

⁷⁸⁴ Vgl. Häder (2006), S. 299; Marx (2000), S. 10.

⁷⁸⁵ Vgl. Häder (2006), S. 300.

teilzunehmen. In diese darf er nicht eingreifen oder versuchen diese zu steuern.

- Systematische Beobachtung: Im vorliegenden Fall handelt es sich um eine systematische Beobachtung unter Verwendung des SYMLOG-Verfahrens zur Analyse der beobachteten Interaktionen.
- Künstliche Situation: In einer künstlichen Situation befindet sich der Beobachtete in einem speziellen Beobachtungszimmer. Charakteristisch ist dabei die experimentelle Versuchsanordnung unter Verwendung von Kamera und Mikrophon, die als Hilfsmittel fungieren.
- Fremdbeobachtung: Bei einer Fremdbeobachtung kann der Beobachter sich auf die Beteiligten konzentrieren, ohne selbst Teil der Interaktion zu sein. Der Beobachter analysiert also nur fremdes Verhalten. Die eigene Rolle und der eigene Einfluss auf das Geschehen werden vom Beobachter nicht analysiert.⁷⁸⁶

Da wie oben erwähnt eine systematische Beobachtung vorliegt, soll im Folgenden die Erhebungsmethode „Beobachtung“ in den Rahmen des SYMLOG-Analyseverfahrens eingebettet und ausführlich erläutert werden.

4.2.3 Das Beobachtungsverfahren SYMLOG als Untersuchungsinstrument

4.2.3.1 *Definitiorische Grundlagen: IPA und SYMLOG*

Der Begründer des SYMLOG-Methodenverfahrens ist Robert Freed Bales (* 9.3.1916 in Ellington, Missouri; † 16. Juni 2004 in San Diego, Kalifornien), ein amerikanischer Psychologe und Soziologe. Bereits in seinen frühen Jahren beschäftigte er sich mit dem Konzept der „Situation“ und ihrer Auswirkungen auf das soziale Verhalten.⁷⁸⁷ Zudem studierte er die Feldtheorie von Lewin⁷⁸⁸, die Rollentheorie bzw. den Symbolischen Interaktionismus von Mead⁷⁸⁹, die Grounded Theory von Glaser und Strauss⁷⁹⁰ und die Handlungstheorie von Parsons⁷⁹¹. Im Rahmen einer Feldstudie über Treffen der Anonymen Alkoholiker entwickelte er ein Kategoriensystem für Beobachtungen. Diese Beobachtungen führten in den 1950er Jahren zur Entwicklung der Interaktionsprozessanalyse (IPA).⁷⁹² Die IPA ist ein Verfahren für die Analyse von problemlösenden Kleingruppen in Entscheidungssituationen, also von sozialem Verhalten in Teams. Der Beobachter untersucht Interaktionen zwischen zwei oder mehreren Personen. Bales versuchte die grundlegenden Dimensio-

⁷⁸⁶ Vgl. Bortz/ Bongers (1984), S. 196ff.; Marx (2000), S. 12ff.; Häder (2006), S. 301ff.

⁷⁸⁷ Vgl. Bales/ Cohen (1982), S. 11.

⁷⁸⁸ Vgl. Lewin (1963).

⁷⁸⁹ Vgl. Blumer (1969).

⁷⁹⁰ Vgl. Strauss/ Corbin (2010).

⁷⁹¹ Vgl. Parsons (1951).

⁷⁹² Vgl. Marx (2000), S. 19.

nen der Persönlichkeit und des interpersonalen Verhaltens in einer Theorie zu verbinden. Er entwickelte ein dreidimensionales System, welches über die damals verbreiteten zweidimensionalen Modelle von Chapple⁷⁹³ und Leary⁷⁹⁴ hinausging.⁷⁹⁵ Das von ihm beschriebene Verfahren veröffentlichte er erstmals 1970 unter dem Titel „Personality and Interpersonal Behavior“.⁷⁹⁶ Dieses Werk gilt als erste Version des SYMLOG-Verfahrens. SYMLOG steht für „A System for the Multiple Level Observation of Groups“, also ein System für die mehrstufige Beobachtung von Gruppen. Im Mittelpunkt der Analyse stehen neben persönlichen Eigenschaften vor allem die gegenseitigen Beziehungen der beteiligten Personen. Mehrstufigkeit bedeutet innerhalb des SYMLOG-Ansatzes, dass dessen Instrumentarium eine Beobachtung von Kommunikationsstrukturen und -prozessen in Teams auf unterschiedlichen Stufen ermöglicht: Sowohl das Team als Ganzes, aber auch Einzelbeziehungen zwischen den Individuen können ins Zentrum der Aufmerksamkeit rücken. Dadurch wird der systematische Vergleich verschiedener Wahrnehmungsperspektiven möglich. Ebenso bietet SYMLOG die Chance, über die Beobachtung von Verhaltensweisen in der Interaktion auch die mit dem Verhalten vermittelten Bedeutungen sowie Wertvorstellungen in die Analyse einzubeziehen.⁷⁹⁷ Es sollen detaillierte Eindrücke über einzelne Personen (Aussagen, Wahrnehmung, Einstellungen, Werthaltungen) generiert werden, wobei die gesamte Teamsituation neben den einzelnen Individuen im Vordergrund steht. Das Verhältnis der Einzelnen zueinander, das Zusammengehörigkeitsgefühl und die persönlichen Merkmale der Beteiligten bilden das Zentrum der Analyse. Das Ziel ist es, unter anderem die Zusammenarbeit im Team zu verbessern, die Kommunikation zwischen den Teammitgliedern zu optimieren, das Führungsverhalten zu analysieren und Probleme bei interkultureller Zusammenarbeit aufzudecken und zu eliminieren.⁷⁹⁸ Dabei geht es zum einen um die Erfassung instrumentaler Handlungen (Orientierung, Bestätigung, Wiederholung, Meinung, Bewertung, Anleitung, Vorschläge), die auf ein bestimmtes Ziel hin orientiert sind und zum anderen um expressive Handlungen (Entspannung, Solidarität, Antagonismus), die gefühlsbetonte Äußerungen umfassen.⁷⁹⁹

Dem SYMLOG-Beobachtungsverfahren liegen vor allem die oben genannten Theorien (Grounded Theory, Feldtheorie, Symbolischer Interaktionismus und Handlungstheorie) zu Grunde.⁸⁰⁰ Bales konstatiert jedoch, dass es sich bei seiner Theorie nicht um die eklektische Anhäufung von Elementen aus den erwähnten Quellen handelt, sondern diese als eigenständige, neue Beobachtungsmethode gesehen werden kann.

⁷⁹³ Vgl. Chapple (1940).

⁷⁹⁴ Vgl. Leary (1957).

⁷⁹⁵ Vgl. Marx (2000), S. 20.

⁷⁹⁶ Vgl. Bales (1970).

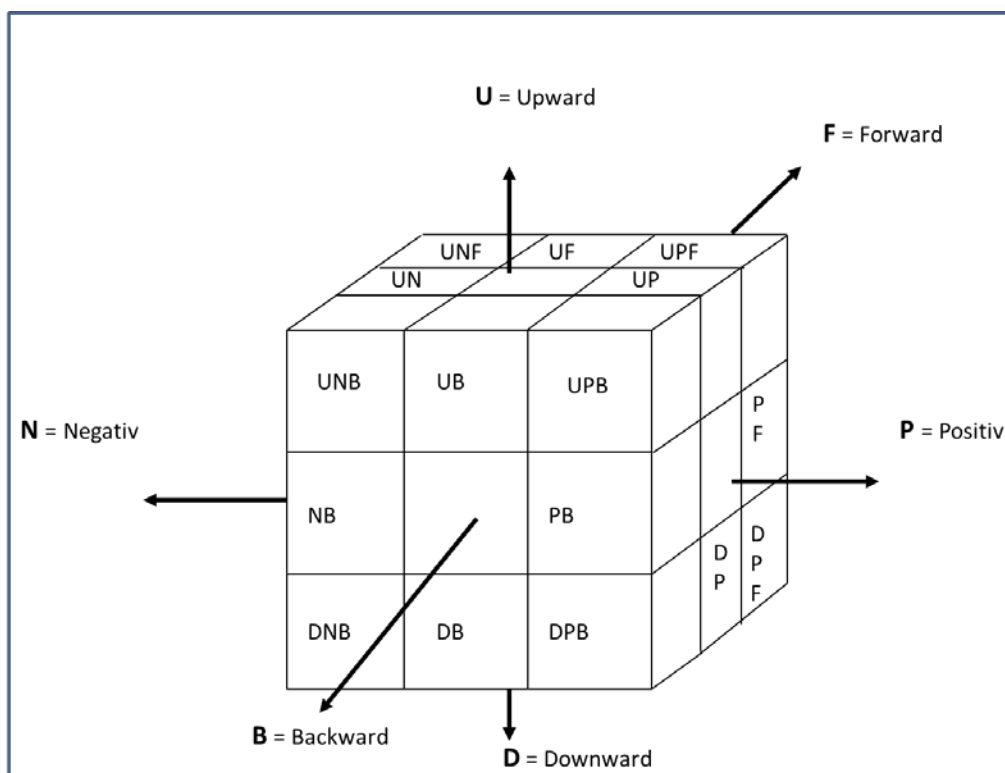
⁷⁹⁷ Vgl. Marx (2000), S. 28ff.; Bales/ Cohen (1982), S. 35ff.

⁷⁹⁸ Vgl. Bales/ Cohen (1982), S. 50f.

⁷⁹⁹ Vgl. Marx (2000), S. 25.

⁸⁰⁰ Vgl. Bales/ Cohen (1982), S. 47f.

Die Methode kann zudem ausreichend verstanden werden, ohne dass ein umfangreiches Wissen über oben erwähnte Theorien von Nöten ist.⁸⁰¹ Das SYMLOG-System beruht auf der Grundannahme, dass jedes interpersonelle Verhalten eines Akteurs in einem Team sowie die im Rahmen der Interaktion vermittelten Inhalte und die dem Verhalten zugrundeliegenden Wertvorstellungen drei bipolaren Dimensionen zugeordnet werden können. Die drei Dimensionen spannen gemeinsam ein räumliches Modell der Interaktion in Teams auf. Der dreidimensionale SYMLOG-Raum ermöglicht durch das Aufgreifen der sechs Bewegungsrichtungen des Menschen ein intuitives Verständnis des Ansatzes, der gerade für das Feedback in der Teamentwicklung wertvoll ist.⁸⁰² Allerdings wird aufgrund der bekannten Schwierigkeiten dreidimensionaler Abbildungen zur Analyse und Interpretation der gewonnenen Daten üblicherweise ein Felddiagramm benutzt, das eine zweidimensionale Darstellung des SYMLOG-Raums vornimmt.⁸⁰³ Das Diagramm wird anhand der F-B-Achse und der P-N-Achse gebildet. Beobachtungen bzw. dessen Merkmalsträger werden darin mit Hilfe von Kreisen verortet, wobei die Größe eines Kreises den Wert für die U-D-Dimension angibt. Je größer der Kreis ist, desto dominanter wirkt die Person innerhalb des Teams, je kleiner er ist, desto mehr bleibt die Person im Hintergrund.⁸⁰⁴

Abb. 20: Der SYMLOG-Raum.⁸⁰⁵

⁸⁰¹ Vgl. Bales/ Cohen (1982), S. 49.

⁸⁰² Vgl. Bales/ Cohen (1982), S. 59f.

⁸⁰³ Vgl. Bales/ Cohen (1982), S. 64.

⁸⁰⁴ Vgl. Bales/ Cohen (1982), S. 64.

⁸⁰⁵ Quelle: Bales/ Cohen (1982), S. 63.

Dimensionen des SYMLOG-Raumes⁸⁰⁶

U-D: Einflussnehmendes Verhalten (Aktives bzw. passives Verhalten bezüglich der Einflussnahme auf das Teamgeschehen)

Die U-D-Dimension versucht die Einflussnahme der beobachteten Personen auf das jeweilige Teamgeschehen zu erfassen. Je nach Richtung versucht eine Person durch ihr Verhalten aktiv auf das Teamgeschehen, den Ablauf der Teamsitzungen und auf die teaminterne Organisation Einfluss zu nehmen oder sie lässt die Teaminteraktion ohne gestalterisch tätig zu werden ablaufen. Je größer der U-Wert, umso mehr organisiert und koordiniert eine Person das Teamgeschehen. Die Persönlichkeitseigenschaft der Gewissenhaftigkeit fördert das einflussnehmende Verhalten.

U=Upward	aktives, steuerndes Verhalten Einflussnahme auf das Team Dominant, extrovertiert
D=Downward	passiv Unterordnung der Meinung des Teams Ruhig, introvertiert

P-N: Freundliches bzw. unfreundliches Verhalten (Art und Weise der Teilnahme am Teamgeschehen)

In der P-N-Dimension soll die Art und Weise der Beeinflussung des Teamklimas analysiert werden. Ein hoher P-Wert bezeichnet dabei ein freundliches Verhalten, welches sich positiv auf die Kohäsionsbildung auswirkt. Ein Teammitglied mit einem hohen P-Wert wird als kooperativ und ausgleichend wahrgenommen. Der N-Wert bezeichnet unfreundliches und negatives Verhalten; Selbstbezogenheit und Egoismus hemmen die Kohäsionsbildung. Die Persönlichkeitseigenschaft der Verträglichkeit fördert die Kohäsionsbildung.

P=Positiv	freundliches Verhalten Positiv für Teamklima Kooperativ, ausgleichend
N=Negativ	unfreundliches Verhalten Egoismus, Selbstbezogenheit

F-B: Zielgerichtetes, kontrolliertes bzw. gefühlvolles, ausdrucksstarkes Verhalten (Ausrichtung des Verhaltens an dem vorgegebenen Ziel oder der Problemlösung)

Die F-B-Dimension soll die Ausrichtung des Verhaltens an dem vorgegebenen Ziel bzw. an der Problemlösung erfassen. Der F-Wert steht hierbei für Zielgerichtetheit und für den Willen möglichst effektiv und effizient eine Problemlösung herbeizuführen. Ist der B-Wert stärker ausgeprägt, umso mehr zeigt eine Person spontane Reaktionen, die nicht zur Problemlösung beitragen. Die Offenheit einer Person beeinflusst den Problemlösungsprozess positiv.

⁸⁰⁶ Vgl. Bales/ Cohen (1982), S. 519ff.; Marx (2000), S. 29ff.

F=Forward	Orientierung an der Lösung
	Kontrolle der Gefühle
B=Backward	gefühlsbetontes Handeln
	Emotional, spontan

Da es sich bei dem Beobachtungsverfahren SYMLOG um eine komplexe Verhaltensbeobachtung handelt, gibt Bales eine Kombination unterschiedlicher Beobachtungsverfahren vor. Bales entwickelte die Methoden des Adjektivratings und der Interaktionssignierung, die sich jeweils ergänzen sollen. Bales geht davon aus, dass beide Verfahren auf dieselbe Situation angewendet werden sollen, um eindeutiger Ergebnisse zu liefern.⁸⁰⁷ Im Folgenden soll ein Überblick über beide Verfahren gegeben werden.

4.2.3.2 Adjektivrating/Wertebeurteilungsbogen

Das Ratingverfahren stellt mit Hilfe des Adjektivratingbogens eine Kurzbeurteilung des beobachteten Verhaltens dar. Der Adjektivratingbogen beinhaltet Adjektive, die es erlauben das Verhalten einer Person in den dreidimensionalen SYMLOG-Raum einzustufen (siehe Abb. 21).⁸⁰⁸ Pro beobachtete Person wird dabei ein eigener Bogen ausgefüllt. Das Ausfüllen erfolgt nach Ablauf der Beobachtung. Bales entwickelte mehrere Formen von Ratingbögen, die je nach Situation, Bedürfnis und Sprache des Beobachters variieren können.⁸⁰⁹ Bei den unterschiedlichen sprachlichen Versionen wurden die Adjektive nicht einfach nur in die jeweilige Sprache übersetzt, sondern mit Faktorenanalysen auf ihre Umsetzbarkeit getestet.⁸¹⁰ Zu Beginn entwickelte Bales eine Fassung mit einer dreistufigen Skala mit den Ausprägungen „selten“, „manchmal“ und „häufig“. Um den Beobachtern die Möglichkeit zu geben, genauere Abstufungen vornehmen zu können und zudem eine höhere Trennschärfe durch eine weitere Differenzierung der Ausprägungen zu erreichen, wurden in einer Weiterentwicklung des Bogens die Ausprägungen „nie“ und „immer“ hinzugefügt.⁸¹¹ In der folgenden Untersuchung wird auf den fünfstufigen Bogen zurückgegriffen. Mit Hilfe des Adjektivratingbogens soll das Verhalten der einzelnen Teammitglieder retrospektiv eingeschätzt werden. Nach der Beobachtung ordnet der Rater das Verhalten der Teilnehmer mit Hilfe der vorgegebenen Adjektive ein. Dabei wird die jeweils zutreffende Kategorie (nie, selten, manchmal, häufig, immer) angekreuzt. Dies wird für jede der beteiligten Personen durchgeführt. Bei der Durchführung des Wertebogens wird ebenfalls jedes einzelne Teammitglied beurteilt. Dies geschieht auf Grundlage von Beobachtungen über das gezeigte und geäußerte interaktive Ver-

⁸⁰⁷ Vgl. Marx (2000), S. 33.

⁸⁰⁸ Vgl. Bales/ Cohen (1982), S. 59ff.

⁸⁰⁹ Vgl. Marx (2000), S. 34.

⁸¹⁰ Vgl. Allen/ Comerford/ Ruhe (1989), S. 701ff.

⁸¹¹ Vgl. Bales/ Cohen (1982), S. 60.

halten.⁸¹² Jegliche Bemerkung oder Stellungnahme eines Teammitgliedes kann Aufschluss über die Einstellung oder gefühlsmäßige Bewertung geben, die das Teammitglied dem geäußerten Vorstellungsbild entgegenbringt. Die Werturteilsstufe übt Einfluss auf die anderen Verhaltensweisen aus und führt so zu einer Kontrolle des gesamten Verhaltens. Die Werturteile, die eine Person ausspricht, müssen im Zusammenhang mit den Prozessen der sozialen Kontrolle des Interaktionsverhaltens gesehen werden. Andere Teammitglieder nehmen das gezeigte Verhalten wahr und interpretieren es. Unter Umständen wird der Interaktionspartner das gezeigte Verhalten ändern wollen, da er dies als störend empfindet. Es wird eine Art sozialer Kontrakt geschlossen, der eine normative Kontrolle zwischen den beteiligten Teammitgliedern stifet. Daraus können neue Einstellungen und Wertvorstellungen der Akteure entstehen. Derartige Verhaltensannäherungen und Übereinstimmungen können auch als Teamnormen bezeichnet werden. Meist sind zur Schaffung derartiger normativer Kontrollen kooperative Anstrengungen nötig, die nicht immer ohne weiteres rückgängig gemacht werden können.⁸¹³ Der Beobachter versucht nun mit Hilfe des Bogens zur Beurteilung von Wertaussagen zu analysieren, inwiefern sich in einem Team Normen herausgebildet haben.

⁸¹² Vgl. ebd.

⁸¹³ Vgl. Bales/ Cohen (1982), S. 346ff.

Methodische Vorgehensweise der Datenerhebung: Zwei-Studien-Design

Name: _____ Team: _____

Name der beschriebenen Person: _____

Machen sie bei jedem Item einen Kreis um die zutreffende Antwort:

		(0)	(1)	(2)	(3)	(4)
U	aktiv, dominant, spricht viel	nie	selten	manchmal	häufig	immer
UP	extravertiert, geht aus sich heraus, sicher, beliebt	nie	selten	manchmal	häufig	immer
UPF	zielbewusster und aufgabenorientierter, demokratischer Leiter	nie	selten	manchmal	häufig	immer
UF	tatkräftig und durchsetzungsfreudig	nie	selten	manchmal	häufig	immer
UNF	diszipliniert, folgerichtig	nie	selten	manchmal	häufig	immer
UN	dominant, eigensinnig, nachdrücklich	nie	selten	manchmal	häufig	immer
UNB	geltungsuchend, selbstbezogen, provozierend	nie	selten	manchmal	häufig	immer
UB	macht Spaß, schauspielert, geht aus sich heraus	nie	selten	manchmal	häufig	immer
UPB	optimistisch, humorvoll, hilfsbereit	nie	selten	manchmal	häufig	immer
P	freundlich, partnerschaftlich	nie	selten	manchmal	häufig	immer
PF	interessiert, kooperativ	nie	selten	manchmal	häufig	immer
F	analytisch, aufgabenorientiert, lösungsorientiert	nie	selten	manchmal	häufig	immer
NF	kritisch, gewissenhaft, prinzipiell	nie	selten	manchmal	häufig	immer
N	unfreundlich, negativistisch, individualistisch	nie	selten	manchmal	häufig	immer
NB	uninteressiert, unwillig, nicht kooperativ	nie	selten	manchmal	häufig	immer
B	emotional, spontan	nie	selten	manchmal	häufig	immer
PB	warmherzig, natürlich, freundschaftlich	nie	selten	manchmal	häufig	immer
DP	verständnisvoll, tolerant, gelassen	nie	selten	manchmal	häufig	immer
DPF	rücksichtnehmend, zuverlässig, andere anerkennend	nie	selten	manchmal	häufig	immer
DF	besonnen, sachlich	nie	selten	manchmal	häufig	immer
DNF	selbstkritisch, pflichtbewusst	nie	selten	manchmal	häufig	immer
DN	traurig, niedergeschlagen, deprimiert	nie	selten	manchmal	häufig	immer
DNB	entmutigt, verletzt, resignierend	nie	selten	manchmal	häufig	immer
DB	unentschlossen, ängstlich, unsicher	nie	selten	manchmal	häufig	immer
DPB	beaglich, gemütlich, zufrieden	nie	selten	manchmal	häufig	immer
D	passiv, introvertiert, spricht wenig	nie	selten	manchmal	häufig	immer

Abb. 21: Der Adjektivratingbogen.⁸¹⁴

Anschließend werden die ermittelten Werte in einen sogenannten Richtungsprofilbogen eingetragen (siehe Tab. 10).⁸¹⁵ Aus diesen Angaben können leicht die Personenwerte für die drei Dimensionen errechnet werden. Eine Dimension umfasst neun Werte, die alle in die Berechnung einzubeziehen sind. Für die U-D-Dimension werden also alle Werte addiert, die zur jeweiligen Richtung gehören. Für die Richtung

⁸¹⁴ Quelle: Bales/ Cohen (1982), S. 583.

⁸¹⁵ Vgl. Bales/ Cohen (1982), S. 604.

„U“ wären das die Werte U, UP, UPF, UF, UNF, UN, UNB, UB, UPB und für die Richtung „D“ die Werte DP, DPF, DF, DNF, DN, DNB, DB, DPB, D. Somit ergeben sich durch Addition der U- bzw. D-Werte die Summenwerte für eine beobachtete Person. Nun muss der kleinere Wert vom größeren subtrahiert werden, da es sich um eine Dimension handelt, deren Pole nur entgegengesetzte Richtungen anzeigen. Dabei wird von dem größeren Wert die Richtungsbezeichnung übernommen. Dies soll nun exemplarisch veranschaulicht werden: Erhält man als Werte 24U und 10D, so beträgt der Gesamtwert für die U-D-Dimension $24U - 10D = 14U$. Analog gilt es für die anderen Dimensionen zu verfahren.⁸¹⁶

⁸¹⁶ Vgl. Marx (2000), S. 38.

Name			
Richtung			
U			
UP			
UPF			
UF			
UNF			
UN			
UNB			
UB			
UPB			
P			
PF			
F			
NF			
N			
NB			
B			
PB			
DP			
DPF			
DF			
DNF			
DN			
DNB			
DB			
DPB			
D			
Summe			
U			
D			
P			
N			
F			
B			
U-D			
P-N			
F-B			
U-D/2			
P-N/2			
F-B/2			

Tab. 10: Der SYMLOG-Richtungsprofilbogen.⁸¹⁷

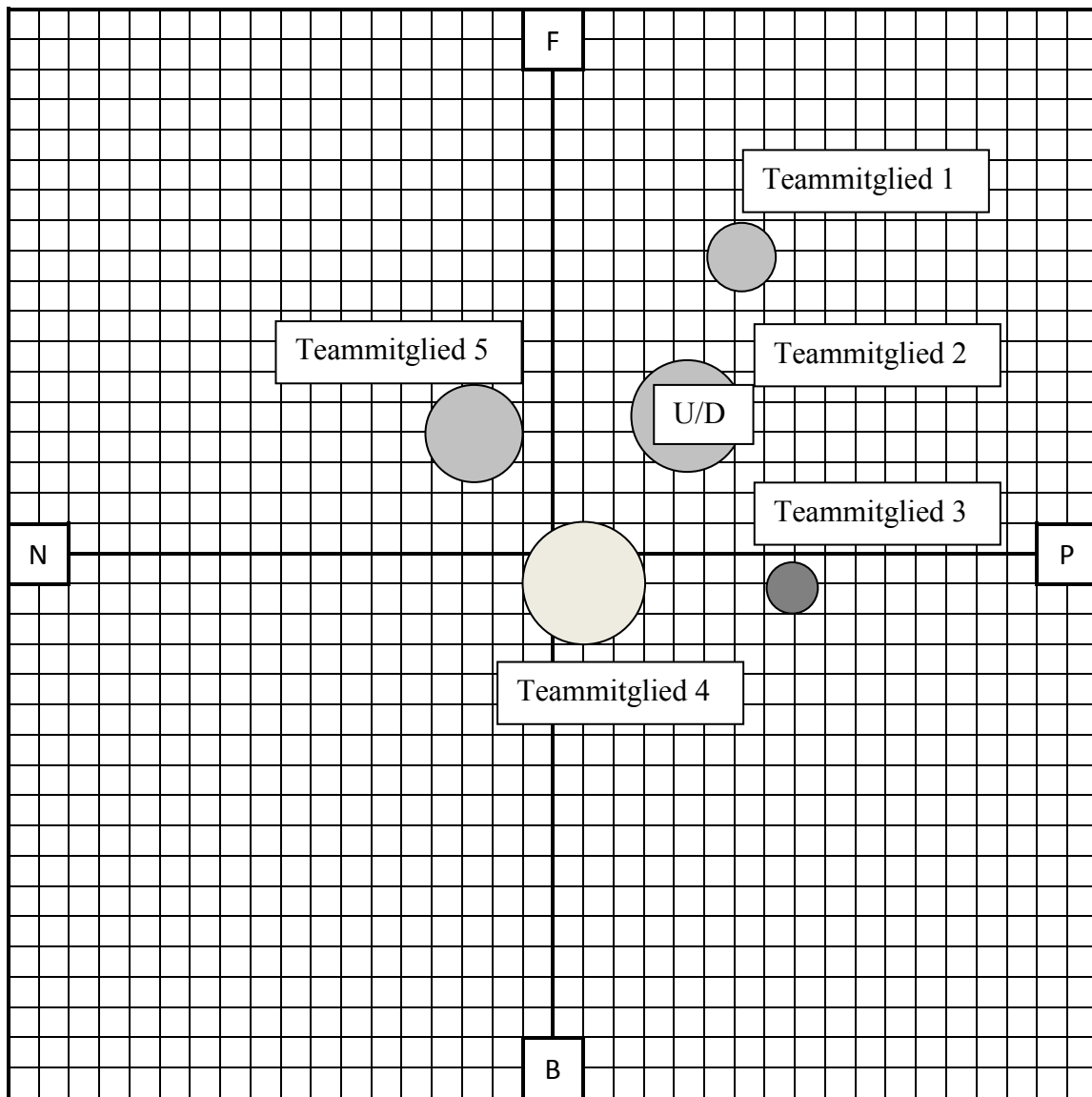
Die Werte werden im Folgenden in ein Koordinatensystem eingetragen. Die genaue Größe des Koordinatensystems wird von Bales vorgegeben. Verwendet man die fünfstufige Skala, so müssen vor der Eintragung in das Koordinatensystem die ermittelten Ursprungswerte der Dimensionen durch zwei dividiert werden, da die Grö-

⁸¹⁷ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bales/ Cohen (1982), S. 605.

Benangaben ursprünglich für den dreistufigen Bogen entwickelt wurden. Laut oben genanntem Beispiel ergibt sich der Wert $7U (= 14/2)$. Analog verfährt man für die anderen beiden Dimensionen. Die in den Richtungsprofilbogen endgültig berechneten und eingetragenen Werte werden nun grafisch in einem Koordinatendiagramm dargestellt (siehe Abb. 22). Da es sich bei einem Diagramm um ein zweidimensionales Konstrukt handelt, können auch nur zwei der drei Dimensionen direkt in das Diagramm übertragen werden. Nach den Vorgaben von Bales wird die Zielgerichtetheit auf der Senkrechten abgetragen, wobei F vom Koordinatenursprung nach oben hin weist und B nach unten. Auf der Waagrechten werden vom Nullpunkt aus nach rechts die P-Werte, nach links die N-Werte abgetragen. Jede vergebene Zahleneinheit entspricht dabei einer zeichnerischen Einheit. Die jeweils für eine Person berechneten Werte der P-N-Dimension und der F-B-Dimension werden in das Koordinatendiagramm, welches nach Bales als Felddiagramm bezeichnet wird, eingetragen. Der Positionspunkt des beobachteten Teilnehmers ergibt sich aus dem Schnittpunkt der beiden zugeordneten Achsenwerte. Die dritte Dimension wird nun anhand eines Imagekreises dargestellt. Der Kreisdurchmesser wird wiederum anhand einer bestimmten Größenordnung festgemacht.⁸¹⁸ Der Umfang des Kreises zeigt dabei den Grad der Einflussnahme einer Person auf das Teamgeschehen. Je größer der Kreis ist, umso mehr beeinflusst die Person aktiv die Entscheidungsfindung im Team.⁸¹⁹ Beispielhaft folgt ein Felddiagramm, um den Leser für eine mögliche grafische Darstellung zu sensibilisieren.

⁸¹⁸ Vgl. Bales/ Cohen (1982), S. 625ff.

⁸¹⁹ Vgl. Bales/ Cohen (1982), S. 634.

Abb. 22: Felddiagramm Beispiel.⁸²⁰

Ein Problem betrifft die Verwendung des standardisierten Adjektivratingbogens und des Wertfragebogens nach Bales. Trotz kontinuierlicher Revision der Fragebögen durch die Verfasser kann nicht gänzlich sichergestellt werden, dass diese Instrumente zufriedenstellend genau messen. Dies kann als Erklärung dienen, warum zwischen den Unterschieden in den individuellen Ausprägungen des Adjektivratings und des Wertfragebogens und den anderen erhobenen Variablen des Teaminternen Interaktionssystems nicht immer die in der Literatur postulierten Zusammenhänge festzustellen waren. Auf die Interpretation des Diagramms soll an dieser Stelle nicht näher eingegangen werden, da dies Inhalt von Kapitel 5 ist.

⁸²⁰ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bales/ Cohen (1982), S. 60.

4.2.3.3 *Interaktionssignierung*

Das Interaktionssignierungsverfahren stellt die zweite Methode dar, mit der Interaktionen in Kleingruppen analysiert werden können. Bei der Interaktionssignierung wird im Gegensatz zum Adjektivratingverfahren keine Gesamtbewertung für das Verhalten jeder Person vorgenommen, sondern der Ablauf der Interaktion aufgezeichnet.⁸²¹ Der Beobachter hält nach einem vorgeschriebenen Schema Verhaltenseinheiten fest, die er für bedeutsam für das weitere Teamgeschehen hält. Die Zuordnung, welche Verhaltenseinheit wichtig und bedeutsam für den Teaminteraktionsprozess ist, hängt alleine von der Einschätzung des Beobachters ab; eine objektive Vorgabe gibt es nicht.⁸²² Bei der Signierung nimmt der Beobachter gleichzeitig eine Interpretation des Interaktionsprozesses vor. Dabei sollte sich laut Bales der Signierer nicht strikt an die vorgegebenen Beschreibungen halten, sondern offen sein für neue Analyse- und Interpretationsmöglichkeiten.⁸²³ Selbst Bales hielt die Entwicklung der Interaktionssignierung bis zu seinem Tod für nicht abgeschlossen und sie ist es bis heute nicht, da jeder Forscher diese Methode flexibel an die eigene Fragestellung anpassen kann.⁸²⁴ Auch in der vorliegenden Untersuchung werden die von Bales vorgegebenen Kategorien nicht strikt eingehalten, sondern eigene Wege der Analyse der Interaktionssituationen gefunden. In dem Ursprungsmodell der Interaktionssignierung bleibt das dreidimensionale Raummodell erhalten. Dabei wird die Beurteilung des Verhaltens in die Stufe des Verhaltens, der Vorstellungsbilder und der Werturteile unterteilt. Da in der vorliegenden Untersuchung eine abgeänderte Version der Interaktionssignierung vorgenommen wurde, soll hier nur ein kurzer Überblick über das Grundmodell der Interaktionssignierung gegeben werden.

Um die Interaktionseinheiten voneinander abzugrenzen wird der von Bales vorgeschlagene Signierungsbogen verwendet. Aufgezeichnet werden Informationen zu folgenden Kriterien:

Zeit:

Die genaue Angabe der Zeit ermöglicht ein besseres Zuordnen der einzelnen Interaktionen im gesamten Interaktionsprozess.

Wer (Akteur):

Hier soll der Sender der Botschaft eingetragen werden. Es spielt keine Rolle, ob es sich bei dem gezeigten Verhalten um verbale oder nonverbale Kommunikation handelt.

Zu Wem (Empfänger):

In dieser Spalte soll der Empfänger der Botschaft eingetragen werden, der vom Akteur angesprochen wird. Der Akteur kann nicht nur eine spezifische Person ansprechen, sondern seine Botschaft auch an das gesamte Team richten. Ist dies der Fall, so

⁸²¹ Vgl. Bales/ Cohen (1982), S. 257ff.

⁸²² Vgl. Marx (2000), S. 42.

⁸²³ Vgl. Bales/ Cohen (1982), S. 260.

⁸²⁴ Vgl. Marx (2000), S. 23f.

wird als Empfänger die Bezeichnung „GRP“ eingetragen, welche für „Gruppe“ steht. Für spezifische Adressaten werden Kurzbezeichnungen verwendet.

ACT/NON:

Hier muss der Beobachter festlegen, ob es sich bei der signierten Verhaltenseinheit um ein verbales oder nonverbales Verhalten handelt.

Richtung ACT/NON:

In dieser Spalte erfolgt die Beurteilung des Verhaltens nach den bereits aus dem Ratingverfahren bekannten Richtungskategorien, welche die drei Verhaltensdimensionen enthalten. Bei der Eintragung muss sich der Beobachter in die Situation des Empfängers versetzen, um die Richtung des Verhaltens zu interpretieren.

Geäußertes Vorstellungsbild:

Hier soll das Verhalten des Senders mit dem möglichst genauen Wortlaut wiedergegeben werden. Es geht dabei um die Beschreibung des beobachteten Verhaltens.

PRO/CON:

An dieser Stelle kann eine Eintragung (PRO/CON) vorgenommen werden, wenn der Sender das von ihm geäußerte Vorstellungsbild bewertet. Falls er dem Vorstellungsbild zustimmend gegenübersteht, so wird dies mit der Bezeichnung PRO kenntlich gemacht, falls er es ablehnt mit CON.

Richtung des Elements:

In dieser Spalte soll der Beobachter das Vorstellungsbild bewerten. Dies verhält sich äquivalent zu der Menge an Zuordnungsmöglichkeiten, die bereits aus der Einordnung des ACT/NON-Verhaltens respektive aus dem Ratingbogen bekannt sind.

Vorstellungsbild Stufe:

Der Signierer muss an dieser Stelle festhalten, auf wen sich das Vorstellungsbild bezieht. Er muss sich darüber im Klaren sein, ob sich das Vorstellungsbild auf das gesamte Team, auf sich selbst, auf die Situation, die gerade besteht, auf die Gesellschaft im Allgemeinen, auf Vorstellungsbilder, die der Phantasie zugeordnet werden oder auf andere im Raum anwesende Personen bezieht.⁸²⁵

Da für die durchgeführte Untersuchung nicht alle Kategorien nützlich sind, wird im Folgenden auf die Kategorien „Wer“, „zu Wem“, „ACT/NON“ und „Geäußertes Vorstellungsbild“ zurückgegriffen. In der Kategorie „Geäußertes Vorstellungsbild“ wird von der Beobachterin die Kommentierung des Verhaltens nach den in der Interviewstudie identifizierten Interaktionen vorgenommen. Dies trägt dem umfassenden Geltungsanspruch des SYMLOG-Ansatzes Rechnung, nach dem es auf jedes Verhalten in allen Situationen anwendbar ist und daran angepasst werden kann. Extravertierte Individuen fördern dabei die Kommunikationsentwicklung, ängstliche hemmen diese. Folgende Tabelle veranschaulicht die Darstellungsweise eines Signierungsbogens.

⁸²⁵ Vgl. Bales/ Cohen (1982), S. 271ff.; Marx (2000), S. 45ff.

Lfd. Nr.	WER	Zu WEM	ACT/NON	Vorstellungsbild (VB)
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				

Tab. 11: Der SYMLOG-Signierungsbogen.⁸²⁶

4.2.4 Organisation des Forschungsprojektes

4.2.4.1 Auswahl des Laborexperimentes als Untersuchungsmethode

Experimente spielen vor allem in den Naturwissenschaften und in der Psychologie eine große Rolle. In den Wirtschaftswissenschaften finden experimentelle Untersuchungen dagegen bislang wenig Anwendung. Dies mag mit der hohen praktischen Relevanz vieler wirtschaftswissenschaftlicher Fragestellungen zusammenhängen, die nur selten als Experiment im „Labor“ realitätsnah nachgebildet werden können.⁸²⁷ Dass jedoch Experimente als wichtige Form der Datenerhebung und -gewinnung in den Wirtschaftswissenschaften gesehen werden können, zeigen exemplarisch einige Beiträge von Wissenschaftlern, die experimentell arbeiten.⁸²⁸ Sarris versteht unter einem Experiment

„...einen systematischen Beobachtungsvorgang, auf Grund dessen der Untersucher das jeweils interessierende Phänomen erzeugt sowie variiert und dabei gleichzeitig systematische und/oder unsystematische Störfaktoren durch hierfür geeignete Techniken ausschaltet bzw. kontrolliert.“⁸²⁹

Ein grundlegender Unterschied zwischen der experimentellen und der nicht-experimentellen Forschung besteht darin, dass der Forscher beim Experiment aktiv in das Geschehen eingreift und dieses bewusst gestaltet. Für ein Experiment kennzeichnend sind die Erzeugung der interessierenden Konstrukte und gleichzeitig die

⁸²⁶ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bales/ Cohen (1982), S. 262.

⁸²⁷ Vgl. Rack/ Christophersen (2009), S. 30.

⁸²⁸ Vgl. Rack/ Christophersen (2009), S. 18; Jedrzejczyk (2007), S. 170f.; Sarris (1992), S. 129.

⁸²⁹ Sarris (1992), S. 129.

Kontrolle möglicher Störvariablen.⁸³⁰ Dabei muss zwischen einem Feld- und einem Laborexperiment unterschieden werden. Bei Feldexperimenten belässt man die zu untersuchenden Objekte in ihrer natürlichen Umgebung, bei einem Laborexperiment findet die Untersuchung dagegen in einer künstlich kreierten Umwelt statt. Der Vorteil des Feldexperimentes besteht in der hohen Realitätsnähe durch die hohe Situationsrepräsentativität und damit in der hohen externen Validität. Nachteilig ist die Kontrolle möglicher Störvariablen.⁸³¹ Die Vorteile des Laborexperimentes führten zu der Wahl dieser Erhebungsmethode für die vorliegende Untersuchung und sollen im Folgenden näher erläutert werden:

- Da nicht in den Interkulturalisationsprozess eingegriffen werden soll, ist es wichtig, mögliche Störfaktoren zu eliminieren oder zu kontrollieren. Die experimentelle Forschung erlaubt es, die Umwelt der Untersuchung zu gestalten. Ein Feldexperiment kann nicht gewährleisten, dass die Teammitglieder von Anfang bis Ende der Teamaufgabe ein Team bilden; neue Teammitglieder können im Laufe der Zeit dazu kommen oder anderen Projekten zugewiesen werden. Durch diese Störungen kann keine sinnvolle Zuweisung von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen abgeleitet werden.
- In der realen Arbeitswelt zeigen sich die Versuchsteilnehmer anders als in einer laborexperimentellen Situation. Die Arbeitnehmer versuchen ein sozial erwünschtes Verhalten zu zeigen und aus Angst vor eventuellen negativen Folgen die Teamarbeit zu beschönigen. So können beispielsweise Konflikte oder Probleme in der Teamarbeit nicht verzerrungsfrei beobachtet und analysiert werden.⁸³²

Bei der Durchführung des Experimentes wurde darauf geachtet, dass die häufig genannten Schwächen der Methode möglichst nivelliert wurden. Zu den Schwächen zählen vor allem die Realitätsfremdheit der Situation, geringe Motivation beim Problemlösen, zu kurze Zeiträume und zu starke Vereinfachung der komplexen Variablenstruktur natürlicher Vorgänge.⁸³³ Um die Realitätsfremdheit und die Vereinfachung der komplexen Variablenstruktur auszugleichen, wurde das Experiment in ein Seminar des Lehrstuhls für Internationales Management, insbes. Europäisches Management der Otto-Friedrich-Universität Bamberg eingebettet. Die Studierenden erhielten praxisnahe Fallstudien, die innerhalb vorgegebener Zeiträume zu lösen waren. Die Beobachtungen fanden ebenso in Seminarräumen der Universität Bamberg statt, so dass die laborexperimentelle Situation nicht zu sehr zu spüren war. Um die Studierenden zur Teilnahme an dem Experiment zu motivieren und um die Motivation während des Projektes aufrecht zu erhalten, wurde den Teilnehmern die Möglichkeit gegeben, Bonuspunkte für die Klausur am Semesterende zu generieren. Das

⁸³⁰ Vgl. Rack/ Christophersen (2009), S. 18.

⁸³¹ Vgl. Rack/ Christophersen (2009), S. 19; Kornmeier (2007), S. 188; Häder (2006), S. 339f.

⁸³² Vgl. ebd.

⁸³³ Vgl. Stein (1990), S. 25ff.

Seminar wurde das gesamte Wintersemester 2010/11 abgehalten, so dass auch hier die Anmerkung der zu kurzen Zeiträume bei einem Laborexperiment nicht konstatiert werden kann. Somit wurde sowohl der externen also auch der internen Validität des Laborexperimentes Rechnung getragen.

4.2.4.2 *Festlegung und Auswahl der Untersuchungseinheiten*

Über die Tauglichkeit von Studierendenteams in der wissenschaftlichen Forschung wird immer wieder diskutiert. Der folgende Abschnitt soll aufzeigen, warum bei vorliegender Untersuchung ein studentisches Experiment als sinnvoll erscheint.

In dem Beitrag „Student samples in international business research“ der Herausgeber des Journal of International Business Studies werden zwei unterschiedliche Formen von wissenschaftlichen Untersuchungen unterschieden: Erstere bezieht sich auf grundlegende Untersuchungen, letztere auf näherungsweise Untersuchungen über Prozesse, Strukturen und Ergebnisse im wissenschaftlichen Bereich des internationalen Managements. Grundlegende Untersuchungen beschäftigen sich mit allgemeinen Fragestellungen, die relativ losgelöst vom jeweiligen Kontext zu betrachten sind. Dabei spielt die interne Validität eine große Rolle. Solche grundlegenden Fragestellungen können mit Hilfe jedes multikulturellen Teams – einschließlich Studierender – untersucht werden. Im Gegensatz zu fundamentalen Fragestellungen sind näherungsweise Untersuchungen eher auf spezifische Kontexte fokussiert. In diesem Fall ist die externe Validität wichtig. Beispielsweise können Studententeams ohne unternehmerische Erfahrung kaum einschätzen, wie sie wichtige Entscheidungen in bestimmten Situationen treffen würden. Leider stellt es sich oftmals als schwierig heraus, fundamentale von näherungsweise Fragestellungen zu unterscheiden.⁸³⁴ Die vorliegende Fragestellung und Untersuchung ist tendenziell eher den fundamentalen Untersuchungen zuzuordnen. Als Grund kann hierfür der Wegfall der Kontextspezifika genannt werden. Es geht bei der Untersuchung von Interkultur nicht um Abhängigkeiten von bzw. in bestimmten Kontexten, sondern um eine verallgemeinerbare Erklärung für dieses Konstrukt.

Eine Hilfe bei der Zuteilung der beiden Formen wissenschaftlicher Untersuchungen kann die Frage nach der Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse sein. Die Autoren verweisen auf unterschiedliche Situationen, in denen Studentensamples legitim erscheinen. Untersuchungen mit Studententeams können sinnvoll sein, wenn sie parallel ebenfalls mit Managern oder Arbeitnehmern durchgeführt werden. Wenn es nicht möglich ist, die Untersuchungen in Unternehmen abzuhalten, um die externe Validität zu überprüfen, so müssen stichhaltige Argumente vorliegen, die die Generalisierbarkeit der Ergebnisse mit Studierendenteams untermauern. Die Generalisierbarkeit der Ergebnisse soll durch die vorangegangene Analyse der Literatur zu Prozessen in

⁸³⁴ Vgl. Bello et al. (2009), S. 362.

kulturell diversen Teams und durch die empirische Interviewstudie sichergestellt werden. Die offensichtlichste Situation stellen Untersuchungen dar, die explizit die Unterschiede zwischen Studierenden und Managern untersuchen und herausarbeiten wollen. Diese Überlegung steht nicht vorrangig im Interesse der vorliegenden Untersuchung und kann somit nicht als Begründung für den Einsatz von Studierenden verwendet werden.⁸³⁵

Die einzelnen Schritte des empirischen Teils des Forschungsprojektes wurden in das Curriculum eines Seminars für Studierende des Lehrstuhls für Internationales Management, insbes. Europäisches Management der Otto-Friedrich-Universität Bamberg integriert. Zielgruppe der Untersuchung waren deutsche und ausländische Studierende, die in multikulturellen Teams zusammenarbeiten. Die Studierenden wurden per Mail über das Akademische Auslandsamt der Universität Bamberg angeschrieben und zur Teilnahme aufgefordert. Zur Gewinnung der für die Zusammenstellung der Probandenteams relevanten Daten kam ein kurzer Fragebogen zum Einsatz, in welchem das Studienfach, Geschlecht, Alter, Nationalität, Muttersprache sowie weitere Daten wie Studienabschnitt und Deutsch- bzw. Englischkenntnisse erhoben wurden. Aus den Rückläufen per Mail wurden insgesamt neun Teilnehmer ausgewählt, bei denen mögliche Störvariablen konstant gehalten werden können. Alle Teilnehmer sind Studierende der Betriebswirtschaftslehre und zwischen 23 und 25 Jahre alt. Sie befinden sich bereits in einem fortgeschrittenen Stadium ihres Studiums. Fast alle Teilnehmer gaben an, sehr gute Englisch- und/oder Deutschkenntnisse zu besitzen. Ein einziger Teilnehmer beherrschte lediglich Grundkenntnisse der deutschen Sprache. Den Teams wurde erlaubt, ihre Teamsprache frei zu wählen. Zwei Teams wählten Deutsch, ein Team Englisch als Arbeitssprache. Zudem sollte sichergestellt werden, dass sich die einzelnen Teammitglieder nicht privat oder aus anderen Veranstaltungen kannten. Aus diesem Grund wurde im Vorfeld der Untersuchung eine kurze Befragung der potenziellen Teilnehmer vorgenommen, um festzustellen, welche Teams mit noch fremden Teammitgliedern zusammenarbeiten. Zudem sollte es sich um multikulturelle Teams handeln; somit bestand jedes Team aus Teilnehmern dreier unterschiedlicher Nationalitäten.⁸³⁶ Die Teams setzten sich wie folgt zusammen:

⁸³⁵ Vgl. Bello et al. (2009), S. 363.

⁸³⁶ Mein großer Dank geht dabei an die Teammitglieder, die bei der Aufgabenbearbeitung großes Engagement zeigten und dadurch diese empirische Untersuchung erfolgreich verlaufen ließen.

Teams	Kulturelle Zugehörigkeit
Team 1	Ein deutscher Studierender, eine ecuadorianische Studierende, ein marokkanischer Studierender
Team 2	Eine bulgarische Studierende, ein deutscher Studierender, ein südkoreanischer Studierender
Team 3	Eine amerikanische Studierende, eine deutsche Studierende, eine russische Studierende

Tab. 12: Teamzusammensetzung Beobachtungsstudie.⁸³⁷

Zusätzlich ist zu erwähnen, dass sämtliche Teammitglieder vor Beginn der Zusammenarbeit keine Auslandserfahrung hatten. Unter Auslandserfahrung wird hier verstanden, dass die Teammitglieder mindestens drei Monate lang im Ausland gelebt, studiert oder gearbeitet haben. Alle ausländischen Teilnehmer befinden sich zu Beginn des Experimentes ca. zwei Monate in Deutschland.

4.2.4.3 Durchführung und Ablauf der Beobachtungen

Die Untersuchung fand zwischen Oktober 2010 und Februar 2011 in den Seminarräumen der Otto-Friedrich-Universität Bamberg statt. An dem Experiment nahmen neun Teilnehmer in 3er-Teams teil. Die Teilnahme an dem Experiment war freiwillig, dennoch beteiligten sich die Teilnehmer hochmotiviert und interessiert an dem Forschungsprojekt. Die gezeigte Motivation hing mit Sicherheit auch von der Tatsache ab, dass sich die Teilnehmer durch ein Engagement in dem Experiment in der Klausur im Fach „Internationales Management“ verbessern konnten. Nach einem einführenden Termin, in dem allen Teilnehmern die Modalitäten (u.a. Kamerabenutzung) des Experimentes und der Zeitplan vorgestellt wurden, trafen sich die Teams jeweils einzeln zu einem ersten Teammeeting. Bei ihrem Eintreffen in dem vereinbarten Seminarraum wurden die Teilnehmer von der Projektleiterin begrüßt und gebeten, an den ihnen zugewiesenen Arbeitsplätzen Platz zu nehmen. Zunächst wurden die Teilnehmer in die Aufgabenstellung eingewiesen. Sie hatten ein paar Minuten Zeit sich in die Aufgabenstellung einzuarbeiten und eventuelle Unklarheiten zu klären. Die Teilnehmer sollten ein Konzept für den Prozess der Entsendung von deutschen Mitarbeitern eines deutschen Konzerns nach Indien erstellen, in dem sie auf die drei Phasen der Entsendung (Vorbereitung im Heimatland, Unterstützung während des Aufenthaltes und Repatriierung) eingehen. Anschließend hatten sie 30 Minuten Zeit im Team, um einen Teil der Aufgabenstellung zu lösen. Alle Versuchsteilnehmer erklärten sich in der Einführungsveranstaltung bereit, während ihrer Interaktion gefilmt zu werden. Daher lief während der 30-minütigen Teamarbeit die Kamera. Um die Versuchsteilnehmer nicht dauerhaft an die Beobachtungssituation zu erinnern, war die Projektleiterin während der Teamarbeit nicht anwesend. Nach

⁸³⁷ Quelle: Eigene Darstellung.

15 Minuten bot sie den Teilnehmern die Möglichkeit, erneut Fragen zu stellen, indem sie kurz den Seminarraum betrat. Diese Möglichkeit wurde von zwei Teams genutzt. Nach 30 Minuten wurden die Teamarbeit und die Beobachtung unterbrochen. Die Aufgabe war dementsprechend umfangreich ausgestaltet, so dass es den Teilnehmern nicht möglich war, diese innerhalb der 30 Minuten zu beenden. Den Teilnehmern wurde in der Einführungsveranstaltung ein Zeitplan ausgehändigt, in dem die Abgabefrist der ersten Aufgabe an die Projektleiterin hervorgeht. Die Teammitglieder mussten sich also selbst organisieren und weitere Treffen vereinbaren, um die Aufgabenlösung zu dem genannten Zeitpunkt einreichen zu können. Dabei blieb es den Teilnehmern überlassen in welcher Form (Worddokument, Erstellung einer Flipchartgraphik usw.) sie die Lösung erstellen. Um den Teambildungsprozess in Gang zu bringen und reifen zu lassen und um dadurch auf die Herausbildung einer Interkultur schließen zu können, bekamen die Teilnehmer nach der Abgabe der ersten Aufgabenlösung eine zweite Aufgabe per Mail zugesandt, die sie in Eigenregie selbstständig lösen sollten und zu einem wiederum vorgegebenen Termin bei der Projektleiterin einreichen sollten. Die Modalitäten der Aufgabenlösung sind identisch zu denen der ersten Aufgabe. Die zweite Aufgabe beschäftigte sich mit einer Leitfadenerarbeitung mit Hinweisen zu einem Expatriateaufenthalt in Indien unter besonderer Berücksichtigung der interkulturellen Kommunikation. Nachdem auch die zweite Aufgabenlösung eingereicht wurde, vereinbarte die Versuchsleiterin einen zweiten Präsenstermin, um die Teaminteraktion ein weiteres Mal zu filmen. Die letzte Teamaufgabe, die vor Ort in einem Seminarraum innerhalb von 30 Minuten zu lösen war, beschäftigte sich mit der Erarbeitung eines kulturunabhängigen Katalogs von Vorschlägen, um einen beruflichen Auslandsaufenthalt erfolgreich und zufriedenstellend für Unternehmen und Expatriate ablaufen zu lassen. Im Anschluss an die Bearbeitung gab die Versuchsleiterin Feedback zu den gelösten Problemen und bedankte sich bei den freiwilligen Projektteilnehmern.

4.3 Kritische Anmerkungen zu den empirischen Untersuchungen

Einige kritische Anmerkungen sind essentiell, um die Grenzen der Gültigkeit der Forschungsergebnisse aufzuzeigen. In der Interviewstudie werden 16 Teammitglieder multikultureller Teams zu zwei unterschiedlichen Zeitpunkten zu Interkulturalisation befragt. Im vorliegenden Experiment werden drei multikulturelle Teams ebenfalls zu zwei unterschiedlichen Zeitpunkten beobachtet, um den Interkulturalisationsprozess zu analysieren und Hinweise auf die Herausbildung einer Interkultur zu generieren. Nach dem gegenwärtigen Kenntnisstand der Verfasserin existieren bis dato keine vergleichbaren Untersuchungen. Diese Tatsache des innovativen Forschungsdesigns impliziert jedoch auch das Auftreten von Problemen. Zum Teil wurde versucht diesen entgegenzutreten und sie zu verringern, zum Teil mussten sie auch wissentlich in Kauf genommen werden.

Betrachtungsperspektive des Forschers

In der Literatur wird häufig hervorgehoben, dass interkulturelle Forschung besondere Anforderungen an die Methodik stellt. Entgegen der nationalen Forschung schließen internationale Forschungsprojekte kulturübergreifende Betrachtungen mit ein, deren Methodik sich – je nach Forschungsziel – immer komplexer darstellt.⁸³⁸

Adler argumentiert, dass Wissenschaftler genauso wie die von ihnen untersuchten Subjekte nicht frei von kulturellen Einflüssen sind. Um die „kulturelle Blindheit“ des Forschers zu überwinden und die Perspektiven aller untersuchten Kulturen zu berücksichtigen, schlägt die Autorin in Anlehnung an Triandis⁸³⁹ vor, multikulturelle Forschungsteams zu bilden. Diese Maßnahme erweist sich bei Studien zu multikulturellen Teams oft als unumgänglich, um die beschriebenen methodischen Empfehlungen erfüllen zu können. An dieser Stelle sei auf das grundsätzliche Problem der Kulturgebundenheit jeglicher Forschung hingewiesen. Auch diese Arbeit unterliegt dieser Kulturgebundenheit. Sie entstand aufgrund der Annahmen, Überzeugungen, Denkmuster und Interpretationen der Verfasserin. Schon alleine die berücksichtigten Publikationen in deutscher und englischer Sprache wirken als kulturbedingte Einschränkung des zu erforschenden Untersuchungsgegenstandes.⁸⁴⁰ Die Relativität kulturgebundener Forschung sei an folgendem Zitat beispielhaft aufgegriffen:

*“Social psychology is a product of Europe and North America. Almost all that we know systematically about social behavior was derived by studying individuals and groups from those regions of the world. However, 70 percent of the earth’s population lives outside Europe and North America; in cultures that are quite different from the ‘West’.”*⁸⁴¹

Ein weiterer Kritikpunkt betrifft das in den Untersuchungen verwendete Forschungsdesign. Sowohl die Interviewstudie als auch die Beobachtungsstudie beruhen auf subjektiven Aussagen der Befragten und der selektiven Wahrnehmung des Beobachters. Somit ist das Problem der gemeinsamen Methodenvarianz gegeben, das aufgrund der Subjektivität und damit verbundenen Verzerrungstendenzen entsteht. Die Verwendung des standardisierten SYMLOG-Verfahrens versucht diesem Problem entgegenzutreten.

Ausrichtung des Forschungskontextes

Die wichtigste Frage bei der Ausrichtung des Forschungskontextes interkultureller Forschung stellt die Sicherheit der Stichprobenäquivalenz im Hinblick auf demogra-

⁸³⁸ Vgl. Samiee/ Athanassiou (1998), S. 79.

⁸³⁹ Vgl. Triandis (1972).

⁸⁴⁰ Vgl. Adler (1983), S. 41.

⁸⁴¹ Triandis (1994), S. 15.

phische, umwelt- und arbeitsbezogene Merkmale dar.⁸⁴² Dadurch soll sichergestellt werden, dass die ermittelten Ergebnisse tatsächlich auf die kulturellen Besonderheiten zurückzuführen sind. Als Lösung des oben beschriebenen Problems wird in der Regel die Angleichung der Stichprobe bezüglich der oben genannten Merkmale über die kulturellen Kontexte hinweg vorgeschlagen.⁸⁴³ Die Problematik der Stichprobenäquivalenz besitzt auch bei der vorliegenden Untersuchung zum Konstrukt „Interkultur“ eine große Relevanz. Wird beispielsweise der Einfluss verschiedener Teamdeterminanten auf die Herausbildung einer Interkultur überprüft, muss die Ausprägung der kulturellen Diversität sowie die Geschlechter-, Alters- sowie Ausbildungsdiversität konstant gehalten werden. Neben der kulturellen Diversität wirken sich auch diese Diversitätsarten auf die zwischenmenschliche Interaktion aus.⁸⁴⁴ Diesem Problem wurde in der vorliegenden Untersuchung Rechnung getragen, indem diese Diversitätsarten über den Untersuchungszeitraum hinweg konstant gehalten wurden.

Ein äußerst kritisch zu betrachtender Punkt sind die Stichprobengrößen der einzelnen Untersuchungen. Diese sind vergleichsweise klein bis sehr klein. Da die Gewinnung von multikulturellen Teams auch im universitären Umfeld sehr schwierig ist, kann die Stichprobe dennoch als ausreichend angesehen werden. Die Auswahl von jeweils nur drei multikulturellen Teams und einem monokulturellen Team bestehend aus jeweils drei bzw. vier Mitgliedern basiert auf der sehr aufwändigen und umfangreichen Methodik des SYMLOG-Verfahrens bzw. der Interviewstudie. Diese bedürfen einer intensiven Analyse und Auswertung der einzelnen Daten. Aus diesem Grund wurden exemplarisch fallstudienartig drei Teams innerhalb des Experimentes ausgewählt, die detailliert analysiert wurden. Die Frage nach der Repräsentativität als auch die Generalisierbarkeit der Erkenntnisse müssen kritisch hinterfragt werden. Künftige Untersuchungen sollen also auf die Auswahl einer größeren Stichprobe achten, um eine größere Zuverlässigkeit der Befunde zu gewährleisten. Die Stichprobe der sechzehn befragten Studierenden der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg kann allerdings in dem vorliegenden Fall als ausreichend angesehen werden, da die Gesamtzahl der für den Studiengang eingeschriebenen Studierenden nur bei 100 Studierenden liegt. Außerdem wurden die Studierenden zweimal befragt, was den Koordinationsaufwand erheblich erhöht und somit aus forschungsökonomischen Gründen eine kleinere Stichprobe gewählt wurde. Dafür konnte sichergestellt werden, dass die gesamte Stichprobe über den Untersuchungszeitraum konstant blieb. Die wichtigsten Restriktionen und Limitationen stellen also die kleine Stichprobe und die teilweise entstandene Subjektivität in der Datenauswertung dar.

⁸⁴² Vgl. Adler (1983), S. 38.

⁸⁴³ Vgl. Schaffer/ Roirdan (2003), S. 183f.

⁸⁴⁴ Vgl. Milliken/ Martins (1996); Williams/ O'Reilly (1998).

Im folgenden Kapitel gilt es nun, die Ergebnisse der durchgeführten Studien ausführlich darzulegen und zu interpretieren.

5 Ergebnisse der qualitativ-theoriebildenden Studien

Im Folgenden werden die Ergebnisse der beiden empirischen Untersuchungen, der Interviewstudie und der Beobachtungsstudie, dargelegt. Die Analyse und Interpretation der empirischen Studien stellen den letzten Schritt vor der Erstellung des theoretisch fundierten und empirisch gestützten Analysekonzeptes von Interkulturalisation in multikulturellen Teams dar.

5.1 Studie 1: Qualitative Leitfadeninterviews

5.1.1 Kategorienbildung und Kodierleitfaden

Bevor Strukturmerkmale der Interviews unter Verwendung eines Kategoriensystems herausgefiltert werden können, werden die wesentlichen Textaussagen herausgearbeitet und zusammengefasst. Die Ergebnisse der offenen Interviews werden demnach auf einige wenige Aspekte reduziert. Nachdem die vorliegenden Interviewtranskripte intensiv und wiederholt gelesen wurden, werden in einem ersten Schritt die Auswertungskategorien bestimmt, die auf Grundlage der gefundenen Themen und Aspekte wie auch der theoretischen Vorannahmen formuliert werden.⁸⁴⁵ Die theoretischen Vorannahmen beziehen sich auf die Erkenntnisse der Gruppeneffektivitätsmodelle, der Erklärungsansätze zu multikultureller Teamarbeit und der identifizierten Prozessfaktoren der empirischen Studien. Die Prozessvariable „Konflikte“ findet bewusst keine Beachtung als eigenständige Teaminteraktion. Vielmehr wurde diese Determinante unter der Teaminteraktion des Problemlösens subsummiert. Folgende Auswertungskategorien wurden bei der Analyse der Interviews beachtet:

- Teamorganisation
- Aufgabenkoordination
- Problemlösen
- Kommunikationsverhalten
- Bildung kooperativer Normen
- Entwicklung von Kohäsion im Team⁸⁴⁶

Im Folgenden werden die Auswertungskategorien zu einem Kodierleitfaden zusammengestellt. Dieser enthält kurze, stichpunktartige Beschreibungen zu den einzelnen Kategorien. Mit Hilfe dieses Leitfadens soll das transkribierte Material kodiert werden. Dabei wird jedes einzelne Interview eingeschätzt und klassifiziert, indem eine Zuordnung des Materials zu den Auswertungskategorien vorgenommen wird. Jedes einzelne Interview wird unter allen Kategorien des Kodierleitfadens verschlüsselt.⁸⁴⁷

⁸⁴⁵ Vgl. Flick et al. (2009), S. 448ff.

⁸⁴⁶ Vereinfachend wird im Folgenden auch zu Beginn der Zusammenarbeit bereits von „Team“ gesprochen. Eine differenzierte Analyse der Übereinstimmung mit den Teamkriterien findet am Ende dieses Teilkapitels statt.

⁸⁴⁷ Vgl. Schmidt (2009), S. 452.

Teamorganisation

- Rollendifferenzierung
- Verantwortlichkeiten
- Kooperation
- Häufigkeit der Teamtreffen
- Organisation der Teamtreffen
- Ort der Teamtreffen

Aufgabenkoordination

- Transaktives Gedächtnis
- Gemeinsame Emotionen
- Leistungs- und Aufgabenorientierung
- Aufgabenteilung
- Aufgabenzuordnung

Problemlösen

- Prozess der Problemlösung
- Ergebnis der Problemlösung
- Ideenfindung
- Entscheidungsfindung
- Kreativität
- Konfliktlösen
- Lernen im Team
- Strategien der Problemlösung
- Beteiligte an der Problemlösung

Kommunikationsverhalten

- Sprachliche Verständigung
- Feedback-Verhalten
- Informationsverhalten
- Kommunikationsprobleme
- Aufgabenbezogene Kommunikation
- Sozioemotionale Kommunikation
- Klärung von Missverständnissen

Bildung kooperativer Normen

- Art von Normen
- Aushandeln der Normen
- Veränderung der Normen
- Reflexion des eigenen Verhaltens

- Grundlegende Regelungen der Zusammenarbeit

Entwicklung von Kohäsion im Team

- Teamzugehörigkeit
- Vertrauen
- Loyalität
- Anerkennung
- Nähe
- Zusammenhalt
- Gegenseitige Unterstützung
- Sympathie
- Identifikation mit dem Team

Teams entwickeln sich mit der Zeit in dem Sinne, dass sich ihre Interaktionsmuster verändern. Zudem bringen einige Prozesse Teammitglieder dazu, einander ähnlicher zu werden. Dies geschieht sowohl im Hinblick auf ihr Verhalten, welches von den Teamnormen vorgeschrieben wird als auch im Hinblick auf Kognitionen und Emotionen. Außerdem führt eine optimierte Teamorganisation zu einem hohen Grad an Gruppenlernen und somit zu effizienten und effektiven Problemlösungsprozessen.⁸⁴⁸ In den folgenden Kapiteln sollen nun die Veränderungen der genannten Kategorien in multikulturellen Teams analysiert und Besonderheiten in der multikulturellen Teamarbeit erklärt und herausgearbeitet werden. Die Kategorien, die zum Zeitpunkt t_1 identifiziert wurden, gelten auch als Kodierschema für den zweiten Interviewzeitpunkt. Es wurden beim ersten Kodieren bereits die Transkripte zu t_2 gelesen, um somit Kategorien zu finden, die über beide Zeiträume hinweg identisch verwendet werden können.

5.1.2 Kodierung und quantifizierende Zusammenstellung

Unter Verwendung des Kodierleitfadens wird nun jedes einzelne Interview eingeschätzt und klassifiziert, indem eine Zuordnung des Materials zu den Auswertungskategorien vorgenommen wird. Jedes einzelne Interview wird unter allen Kategorien des Kodierleitfadens verschlüsselt. Die Auswertungskategorien, die im vorangegangenen Schritt aus dem Material heraus gebildet worden sind, werden jetzt auf das Material angewendet. Um die Fälle im Hinblick auf dominante Tendenzen vergleichen zu können, soll in diesem Auswertungsschritt die Informationsfülle reduziert werden. Dabei wird zunächst ein Informationsverlust in Kauf genommen, der natürlich umso geringer bleibt, je differenzierter die Auswertungskategorien und ihre inhaltlichen Ausprägungen formuliert sind. Die Besonderheiten und Feinheiten einzel-

⁸⁴⁸ Vgl. Thomas (1999), S. 243f.; Hofstede (2001a), S. 9ff.; Earley/ Mosakowski (2000), S. 26.

ner Interviews werden im nächsten Auswertungsschritt – in der vertiefenden Fallinterpretation – wieder berücksichtigt.⁸⁴⁹

Um die Zusammenstellung der Ergebnisse des Kodierens übersichtlicher darzustellen, wird im Folgenden eine quantifizierende Zusammenstellung der Ergebnisse vorgenommen. Es handelt sich hier um eine Darstellung in Tabellenform. Eine solche Materialübersicht besteht aus Häufigkeitsangaben zu den einzelnen Auswertungskategorien. Diese Häufigkeitsangaben geben einen ersten Überblick zu den Verteilungen im Material. Sie können noch nicht als Ergebnis angesehen werden, sondern liefern lediglich erste komprimierte Informationen zu den gewonnenen Daten.⁸⁵⁰ Folgende Materialübersicht dient vor allem der Vorbereitung der weiteren Analyse, in dem sie auf mögliche Zusammenhänge verweist, denen in einer darauffolgenden qualitativen Analyse nachgegangen werden kann. Außerdem können Gesamtübersichten nützlich sein für die gezielte Suche nach Ausnahmen.

Folgende Tabelle dient als erinnernde Übersicht über die Teamzusammensetzungen.

Teams	Kulturelle Zugehörigkeit
Team 1	Vier deutsche Studierende
Team 2	Zwei deutsche Studierende, ein indischer Studierender, ein syrischer Studierender
Team 3	Ein chinesischer Studierender, eine chinesische Studierende ⁸⁵¹ , ein pakistanischer Studierender, ein indischer Studierender
Team 4	Ein libanesischer Studierender, ein pakistanischer Studierender, ein indischer Studierender, eine rumänische Studierende

Tab. 13: Teamzusammensetzung Interviewstudie.⁸⁵²

Nachstehend werden pro Zeile die einzelnen Kategorien aufgelistet und in den Spalten die Häufigkeiten der zu dieser Kategorie getätigten Aussagen⁸⁵³ der Teammitglieder aus den transkribierten Interviews je Team.

⁸⁴⁹ Vgl. Schmidt (2009), S. 452ff.

⁸⁵⁰ Vgl. Mayring (2010b), S. 70f.; Schmidt (2009), S. 454f.

⁸⁵¹ Der chinesische und die chinesische Studierende stammen aus unterschiedlichen Provinzen im Norden und Süden Chinas. Es kann hier eine intranationale Diversität konstatiert werden.

⁸⁵² Quelle: Eigene Darstellung.

⁸⁵³ Unter einer Aussage wird eine verbale Äußerung eines Teammitgliedes zu einer bestimmten Kategorie verstanden.

	Team 1 (monok. Team)	Team 2 (multik. Team)	Team 3 (multik. Team)	Team 4 (multik. Team)
Aufgabenkoordination	24	37	18	32
Teamorganisation	15	34	25	27
Problemlösen	18	20	51	73
Kommunikationsverhalten	13	25	28	14
Bildung kooperativer Normen	24	54	25	28
Entwicklung von Kohäsion im Team	10	29	24	10
Σ	104	199	171	184

Tab. 14: Quantifizierende Übersicht der Häufigkeitsaussagen in t_1 .⁸⁵⁴

Auffallend ist zunächst, dass in dem monokulturellen Kontrollteam durchgehend zu allen Kategorien weniger Aussagen getätigt wurden als in den multikulturellen Teams. In den multikulturellen Teams werden durchschnittlich 185 verschiedene Aussagen getätigt, während es bei dem monokulturellen Team lediglich 104 Aussagen sind. Diese Tatsache entspricht den aus der Theorie herausgearbeiteten Ausführungen, dass Prozesse hinsichtlich Teamentwicklung, Herausbildung von Normen und Regeln im Team, Kommunikation und Kohäsionsentwicklung in monokulturellen Teams reibungsloser und einfacher ablaufen und entstehen als in multikulturellen Teams.⁸⁵⁵ Dies lässt sich ebenfalls dadurch begründen, dass die Teammitglieder des monokulturellen Teams weniger Auffälligkeiten hinsichtlich der oben genannten Kategorien feststellten und somit auch weniger Aussagen dahingehend treffen konnten.

Um die Rangfolgen der einzelnen Kategorien sichtbar zu machen, werden in den folgenden Tabellen die Häufigkeitsverteilungen der Kategorien aufsteigend pro Team dargestellt.

⁸⁵⁴ Quelle: Eigene Darstellung.

⁸⁵⁵ Vgl. Kapitel 3.2.3.

Team 1 (monok. Team)

Aufgabenkoordination	24
Bildung kooperativer Normen	24
Problemlösen	18
Teamorganisation	15
Kommunikationsverhalten	12
Entwicklung von Kohäsion im Team	10
Σ	104

Team 2 (multik. Team)

Bildung kooperativer Normen	54
Aufgabenkoordination	37
Teamorganisation	34
Entwicklung von Kohäsion im Team	29
Kommunikationsverhalten	25
Problemlösen	20
Σ	199

Team 3 (multik. Team)

Problemlösen	51
Kommunikationsverhalten	28
Teamorganisation	25
Bildung kooperativer Normen	25
Entwicklung von Kohäsion im Team	24
Aufgabenkoordination	18
Σ	171

Team 4 (multik. Team)

Problemlösen	73
Aufgabenkoordination	32
Bildung kooperativer Normen	28
Teamorganisation	27
Kommunikationsverhalten	14
Entwicklung von Kohäsion im Team	10
Σ	184

Tab. 15: Rangfolgen der einzelnen Kategorien je Team in t_1 .⁸⁵⁶

Bei der rein quantitativen Betrachtung nach aufsteigender Rangfolge der Häufigkeiten der einzelnen Aussagen zu den Kategorien lassen sich zwischen mono- und multikulturellen Teams keinerlei Unterschiede feststellen. Im oberen Drittel befinden sich bei dem monokulturellen Team Aussagen zu Aufgabenkoordination und Bildung kooperativer Normen, im unteren Drittel zu Kommunikationsverhalten und Entwicklung von Kohäsion im Team. Problemlösen und Aufgabenkoordination sind häufig genannte Themen in multikulturellen Teams. Weniger Aussagen werden zu Kohäsion und Kommunikation im Team getätigt. Da es sich bei oben genannter Aufstellung lediglich um eine quantitative Analyse handelt, wird im darauffolgenden Analyseschritt der Interpretation genauer auf bestehende Unterschiede innerhalb der einzelnen Teams eingegangen werden.

Auch in der zweiten Interviewrunde wird unter Verwendung des Kodierleitfadens jedes einzelne Interview eingeschätzt und klassifiziert, indem eine Zuordnung des Materials zu den Auswertungskategorien vorgenommen wird. Die Besonderheiten und Feinheiten einzelner Interviews werden im nächsten Auswertungsschritt – in der vertiefenden Fallinterpretation – wieder berücksichtigt.⁸⁵⁷

Um die Zusammenstellung der Ergebnisse des Kodierens übersichtlicher darzustellen, wird im Folgenden ebenfalls eine quantifizierende Zusammenstellung der Ergebnisse vorgenommen.

Nachstehend werden pro Zeile die einzelnen Kategorien aufgelistet und in den Spalten die Häufigkeiten der zu dieser Kategorie getätigten Aussagen aus den transkribierten Interviews je Team.

⁸⁵⁶ Quelle: Eigene Darstellung.⁸⁵⁷ Vgl. Schmidt (2009), S. 452ff.

	Team 1 (monok. Team)	Team 2 (multik. Team)	Team 3 (multik. Team)	Team 4 (multik. Team)
Aufgabenkoordination	12	42	26	12
Teamorganisation	9	29	26	23
Problemlösen	38	63	39	72
Kommunikationsverhalten	17	23	20	18
Bildung kooperativer Normen	15	21	23	23
Entwicklung von Kohäsion im Team	7	19	25	23
Σ	98	197	159	171

Tab. 16: Quantifizierende Übersicht der Häufigkeitsaussagen in t_2 .⁸⁵⁸

Auffallend ist wiederum, dass in dem monokulturellen Kontrollteam durchgehend zu allen Kategorien weniger Aussagen getätigt wurden als in den multikulturellen Teams. In den multikulturellen Teams werden durchschnittlich 176 verschiedene Aussagen getätigt, während es bei dem monokulturellen Team lediglich 98 Aussagen sind. Diese Tatsache beruht ebenfalls darauf, dass monokulturelle Teams – wie dies auch in der Literatur dargestellt wird⁸⁵⁹ – weniger Probleme in der Teamentwicklung haben als multikulturelle Teams. Während der Interviews ist der Interviewerin bereits aufgefallen, dass mehr Erklärungs- und Redebedarf in multikulturellen Teams vorliegt. Im Zeitraum zwischen dem ersten und dem zweiten Interview haben sich in multikulturellen Teams deutlichere Entwicklungen, aber auch Problematiken ergeben als im monokulturellen Kontrollteam. Die Anzahl der einzelnen Aussagen, die den genannten Kategorien zugeordnet werden konnten, sind zum ersten Interviewzeitpunkt annähernd identisch. Um die Rangfolgen der einzelnen Kategorien sichtbar zu machen, werden in den folgenden Tabellen die Häufigkeitsverteilungen aufsteigend pro Team dargestellt.

⁸⁵⁸ Quelle: Eigene Darstellung.⁸⁵⁹ Vgl. Kapitel 3.2.3.

Team 1

Problemlösen	38
Kommunikationsverhalten	17
Bildung kooperativer Normen	15
Aufgabenkoordination	12
Teamorganisation	9
Entwicklung von Kohäsion im Team	7
Σ	98

Team 2

Problemlösen	63
Aufgabenkoordination	42
Teamorganisation	29
Kommunikationsverhalten	23
Bildung kooperativer Normen	21
Entwicklung von Kohäsion im Team	19
Σ	197

Team 3

Problemlösen	39
Aufgabenkoordination	26
Teamorganisation	26
Entwicklung von Kohäsion im Team	25
Bildung kooperativer Normen	23
Kommunikationsverhalten	20
Σ	159

Team 4

Problemlösen	72
Teamorganisation	23
Bildung kooperativer Normen	23
Entwicklung von Kohäsion im Team	23
Kommunikationsverhalten	18
Aufgabenkoordination	12
Σ	171

Tab. 17: Rangfolgen der einzelnen Kategorien je Team in t_2 .⁸⁶⁰

Bei der rein quantitativen Betrachtung nach aufsteigender Rangfolge der Häufigkeiten der einzelnen Aussagen zu den Kategorien lassen sich zwischen mono- und multikulturellen Teams keinerlei Unterschiede feststellen. Vergleicht man die Rangfolgen der ersten und der zweiten Interviewrunde, so lassen sich keine merklichen Unterschiede erkennen. Problemlösen steht nun bei allen Teams mit den häufigsten Aussagen zu dieser Kategorie an erster Stelle. Weiterhin spielt die Teamorganisation und die Aufgabenkoordination eine wichtige Rolle und wird ebenfalls häufig in den Interviews thematisiert. Aus dieser rein quantitativen Betrachtung können kaum Rückschlüsse auf konkrete Veränderungen im Team gezogen werden. Um diese zu identifizieren ist es unerlässlich, die verschiedenen sozialpsychologischen Theorien zur Interpretation der Veränderungen innerhalb der einzelnen Kategorien zu verwenden, um festzustellen, in welchen Kategorien welche Art von Veränderungen stattgefunden hat.

5.1.3 Bedeutungsanalyse und Darlegung der Veränderungen

Vertiefende Fallinterpretationen sind der letzte Auswertungsschritt der Qualitativen Inhaltsanalyse. Ziel dieses Schrittes ist

- die Darstellung der Aussagen der Teammitglieder zu den einzelnen Kategorien,
- die Analyse der Transformation von einer Personenmehrheit zu einem Team,
- eine Bedeutungsanalyse problematisch erscheinender Aussagen und
- das Heranziehen von theoretischen Erklärungsansätzen zu multikulturellen Teams zur Interpretation der genannten Aussagen.⁸⁶¹

⁸⁶⁰ Quelle: Eigene Darstellung.

⁸⁶¹ Vgl. Häder (2006), S. 331f.

Durch die Bedeutungsanalyse sollen bereits verwendete begriffliche Konzepte ausdifferenziert, der vorhandene theoretische Rahmen überarbeitet und somit zu neuen theoretischen Überlegungen gelangt werden, die in das theoriegeleitete und empirisch gestützte Analysekonzept einfließen sollen. Im Folgenden werden zunächst die Aussagen der multikulturellen Teams thematisiert und analysiert. Anschließend folgt die Darstellung der Kategorie im monokulturellen Kontrollteam. Dabei soll anhand der subjektiv getätigten Aussagen der einzelnen Teammitglieder identifiziert werden, inwieweit sich die jeweilige Personenmehrheit von Beginn der Zusammenarbeit bis zum zweiten Interviewzeitpunkt zu einem Team entwickelt. Die Analyse dieser Transformation geschieht anhand des in Kapitel 3.1.1 identifizierten, für die vorliegende Arbeit geltenden Teambegriffs. Dieser definiert ein Team als eine Personenmehrheit von drei bis fünf Mitgliedern, die problemlösungsbezogen agieren, ein spezifisches Ziel durch wechselseitige Aufgabenkoordination, Interaktion und Kommunikation erreichen und dabei Teamnormen und eine gemeinsame Teamidentität herausbilden.

Teamorganisation

Zum ersten Interviewzeitpunkt arbeiteten die Teams jeweils ein bis zwei Wochen zusammen und trafen sich durchschnittlich zwei- bis dreimal in der Woche. Die Häufigkeit der Treffen soll auch in Zukunft in dieser Art und Weise beibehalten werden. Die Teamtreffen finden hauptsächlich im Computerraum der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen/Nürnberg statt, da dort das notwendige technische Equipment vorhanden ist, welches für die Aufgabenlösungen benötigt wird. Team 2 gibt an, dass zu Beginn der Teamarbeit viel über Email kommuniziert wird, um weitere Treffen etc. zu organisieren. Es herrscht derzeit noch Unklarheit über feste Orts- und Zeitangaben von Teammeetings. Ebenso herrscht in Team 2 Unklarheit über die Häufigkeit künftiger Teamtreffen. Die Teammitglieder aus Team 3 und 4 nehmen sich vor, sich nicht nur im Computerraum zu treffen, sondern bei Annäherung an die Deadline der Aufgabeneinreichung auch außerhalb der Universität. Team 4 hält häufigere Teamtreffen für nötig, um intensivere Diskussionen über die Aufgabenlösung führen zu können. Teammitglieder des Team 3 stellen fest, dass jedes Teammitglied offensichtlich großes Engagement bei der Bearbeitung zeigt, dennoch lediglich zwei Mitglieder die Führung hinsichtlich Aufgabenlösung übernehmen. Team 4 gibt an, dass die Arbeitsgruppe in Zukunft möglicherweise in zwei Kleinstgruppen geteilt wird, um die Aufgabe schneller und effizienter zu lösen. Im gesamten Team werden am Ende lediglich die einzelnen Aufgabenteile zusammengeführt. Im Moment klappt dieses Vorgehen allerdings nicht, da noch nicht klar ist, welches Teammitglied welche Fähigkeiten hat. Alle Teams geben an, dass es einen Teamleader (Teams 2 und 3) oder zumindest einen Verantwortungsträger (Team 4) gibt. Die Teamleader werden nicht bewusst bestimmt; diese Rolle resultiert aufgrund ihrer Fähigkeiten und Erfahrungen. Ebenso wenig hängt die Initiativenergreifung mit dem

kulturellen Hintergrund der einzelnen Teammitglieder zusammen. Team 4 gibt an, dass die Möglichkeit besteht, dass der Verantwortungsträger pro Aufgabe rotiert. Trotz Teamleader geben alle Teams an, dass keinerlei Hierarchien vorherrschen und dass somit jedes Teammitglied gleichberechtigt ist, an der Aufgabenlösung teilzunehmen. Die Teammitglieder aus Team 4 halten ihre eigenen Rollen für wichtig und unerlässlich für die Teamarbeit. Die Teamleader treiben vor allem die Aufgabenlösung voran, erklären das Ziel der Aufgabe und übernehmen Verantwortung für die Einhaltung der Deadline. Alle Teams halten die Existenz eines Teamleaders für den Teamzusammenhalt für unerlässlich. Als Problem sieht Arbeitsgruppe 3 die Integration der verschiedenen kulturellen Teammitglieder. Alle Teammitglieder haben unterschiedliche Arbeitsstile, die erst koordiniert werden müssen. Zusammenfassend sind alle multikulturellen Teams in der Teamfindung, indem sie versuchen, die Teamorganisation so effektiv und effizient wie möglich zu gestalten. Spezifische Rollen (außer die des Teamleaders) haben sich noch nicht herausgebildet. Die Theorie der sozialen Identität geht von Beziehungskonflikten in multikulturellen Teams aus, aufgrund derer eine Rollendifferenzierung und die daraus resultierende Verteilung von Verantwortlichkeiten nicht möglich ist.⁸⁶² Ebenso ist nach der Theorie der psychologischen Reaktanz davon auszugehen, dass in multikulturellen Teams Kompromisse wesentlich häufiger eingegangen werden müssen und die Mitglieder dadurch gezwungen sind, mehr Freiheiten aufzugeben. Dies verstärkt die Reaktanz, so dass auch diese Theorie die langsame Herausbildung weiterer Rollen im Team erklären kann.⁸⁶³

Das monokulturelle Kontrollteam ist hingegen mit seiner derzeitigen Teamorganisation zufrieden. Es gibt hier keinen Teamleader und auch keine spezifischen Rollen. Es wird lediglich ein Verantwortungsträger benannt, der sich um die Fertigstellung der Aufgabenstellung und um die Organisation der Teamtreffen kümmert. Das gesamte Team trifft sich, um an der Lösung zu arbeiten und darüber zu diskutieren. Die Teammitglieder haben sich bewusst für ein monokulturelles Team entschlossen, da sie diese Art der Teamarbeit für effektiver halten und weniger Probleme in der Zusammenarbeit erwarten. Bis dato läuft die Teamarbeit ohne Probleme.

Hinsichtlich der Organisation im Team kann in allen Arbeitsgruppen eine Veränderung zum Zeitpunkt t_2 beobachtet werden. Team 2 gibt an, dass es über die Dauer der letzten Wochen einige Veränderungen innerhalb der Verantwortlichkeiten und Rollen gegeben hat. Zu Beginn konstatierten die Teammitglieder, dass jedes Teammitglied gleichberechtigt sei und alle an der Aufgabenlösung mitarbeiten. Nun stellte sich heraus, dass es innerhalb der Arbeitsgruppe Experten für verschiedene Gebiete gibt. Die ausländischen Teammitglieder übernahmen vor allem die leichteren

⁸⁶² Vgl. Podsiadlowski (2002), S. 99; Tajfel/ Turner (1986), S. 16.

⁸⁶³ Vgl. Dickenberger/ Gniech/ Grabitz (1998), S. 247.

Teilaufgaben, während die deutschen Mitglieder den anspruchsvolleren Teil lösten. Als Erklärung hierfür wird die Verankerung der deutschen Teammitglieder im universitären System gesehen. Verlangte Vorkenntnisse wurden während des Studiums bereits vermittelt. Ausländische Teammitglieder weisen dahingehend einen anderen fachlichen Background auf. Aus diesem Grund haben sich zwei Subgruppen gebildet: Die der Mathematiker und die der Ingenieure. Oftmals treffen sich nicht das gesamte Team, sondern nur die einzelnen Subgruppen. Dennoch halten alle Teammitglieder Sitzungen im gesamten Team für wichtig und unerlässlich. Ein Teamleader existiert weiterhin, der das Vorantreiben der Aufgabenlösung in die Hand nimmt. Der Teamleader ist für viele Teammitglieder eine wichtige Person im Team geworden, von der sie viel lernen können, da er auf Probleme und Schwierigkeiten im Team eingeht und versucht alle Teammitglieder zur Mitarbeit zu bewegen. Zu Beginn der Teamarbeit hat sich Team 2 vorgenommen, sich zwei- bis dreimal in der Woche zu treffen. Dies war in den vergangenen Wochen aufgrund des Zeitmangels allerdings nicht möglich. Team 3 trifft sich dagegen häufiger im gesamten Team als zu Beginn der Teamarbeit. Generell zeigen die Mitglieder mehr Engagement bei der Aufgabenbearbeitung als zu Beginn. Aus Effektivitätsgründen teilt sich das Team dennoch in zwei Arbeitsgruppen auf. Die Mitglieder in den Kleingruppen sind jedoch nicht konstant über die Dauer der Teamarbeit, sondern rotieren zu jeder neuen Aufgabenstellung. Ein Teamleader existiert immer noch, der Verantwortung für die Aufgabenlösung übernimmt. Ebenso konstatiert Team 4, dass das Engagement hinsichtlich der Aufgabenlösung bei allen Teammitgliedern größer geworden ist. In der ersten Interviewrunde gibt das Team an, dass in Zukunft aus Zeitmangel kein Treffen aller Teammitglieder möglich sein wird. Die Arbeitsgruppe trifft sich nun nicht mehr als ganze, sondern lediglich einzelne Teammitglieder. Damit die restlichen Teammitglieder über den Fortschritt in der Aufgabenbearbeitung informiert werden, werden über ein Internetportal Updates versandt, die jeder abrufen kann und somit auf dem Laufenden bleibt. Weiterhin gibt es immer noch keinen Teamleader, jedoch eine Person, die als Verantwortungsträger fungiert und die Initiative hinsichtlich der Aufgabenlösung übernimmt.

Nach dem Ansatz der Informationsteilung und Entscheidungsfindung werden aufgrund der engen Kopplung der Mitglieder in der aufgabenbezogenen und strukturellen Ebene Ziele und interdependente Teilziele klar formuliert. Diese Grundstruktur ermöglicht es der Arbeitsgruppe, die Rollen der Mitglieder entsprechend des Bedarfs zu differenzieren, um dem angestrebten Ziel möglichst effektiv durch sukzessives Erreichen der Teilziele näher zu kommen.⁸⁶⁴

Das monokulturelle Kontrollteam konnte keine schwerwiegenden Änderungen in der Teamorganisation feststellen. Jedes Teammitglied trägt gleichberechtigt zum

⁸⁶⁴ Vgl. Bachmann (2008), S. 151ff.

Gelingen der Aufgabenlösung bei. Es gibt weiterhin keine spezifischen Rollen. Teamtreffen finden jedoch aus Zeitgründen weniger häufig statt als geplant und gewünscht.

Aufgabenkoordination

Die meisten Teams wissen über die genaue Aufgabenstellung und die Deadline Bescheid. Lediglich Team 2 hat Probleme mit dem Verstehen der Aufgabenstellung und dem Überblicken des gesamten Aufgabengebietes. Hinsichtlich der Bearbeitung der Aufgabe gehen die verschiedenen Teams unterschiedlich vor.

Team 2 teilte die Aufgabe in Unteraufgaben und verteilte diese willkürlich an die Teammitglieder. Jeder sollte seinen Aufgabenteil bearbeiten und nach einer Lösung streben. Die Teammitglieder stellten nach einiger Zeit fest, dass die willkürliche Verteilung der Aufgaben aufgrund unterschiedlicher Fähigkeiten der Teammitglieder nicht optimal ist. Schwierigere Teilaufgaben wurden an Experten vergeben, leichtere Teilaufgaben an weniger Erfahrene. Zu diesem Zeitpunkt ist noch unklar, wer genau welches Wissen besitzt. Die Theorie der sozialen Vergleichsprozesse besagt, dass aufgrund bestehender Unsicherheiten und Ängste in multikulturellen Teams die Mitglieder ihre fachlichen Fähigkeiten nur eingeschränkt einsetzen. Dadurch werden Informationen nicht im dem Maße ausgetauscht, wie es für eine effektive Aufgabenbearbeitung nötig wäre.⁸⁶⁵ Das genannte Vorgehen wurde von dem Teamleader vorangetrieben, wobei alle Teammitglieder scheinbar Verständnis für die gewählte Arbeitsorganisation zeigten. Unklar ist dennoch die genaue Zielsetzung der Aufgabe. Zudem wird angemerkt, dass sich die Teammitglieder schnell ablenken lassen, anstatt über die konkrete Zielsetzung und deren Lösung zu diskutieren. Mangels Kooperation werden laut Ähnlichkeits-Attraktionsparadigma die Verantwortlichkeiten nicht effizient verteilt, da eine von Missgunst geprägte gruppeninterne Konkurrenz das verhindert.⁸⁶⁶

Team 3 stellt fest, dass die Aufgaben in Unteraufgaben geteilt werden könnten. Es entschließt sich aber für eine gemeinsame Bearbeitung aller Unteraufgaben. Als Grund nennen die Teammitglieder die Notwendigkeit einer sequenziellen an Stelle einer parallelen Aufgabenbearbeitung. Es kristallisiert sich allerdings ein unterschiedliches Engagement der einzelnen Teammitglieder heraus. Meist lösen diejenigen mit dem größten Wissen den Großteil der Aufgabe, der Rest verhält sich eher passiv. Dies wird von den Teammitgliedern als Problem angesehen. Sie sprechen von einer unkoordinierten Aufgabenbearbeitung. Bei der nächsten Aufgabe sei eine intensivere Kooperation nötig und eventuell auch eine geeignete Aufgabenteilung nach den Fähigkeiten der Teammitglieder. Es handle sich durchgehend um intelli-

⁸⁶⁵ Vgl. Frey et al. (1998), S. 81; Festinger (1954), S. 117.

⁸⁶⁶ Vgl. Rohn (2006), S. 99.

gente und meist engagierte Teammitglieder, denen allerdings noch eine gemeinsame Teamkultur fehle. Die Minority Dissent Theorie bietet neben dem Ansatz der Informationsteilung und Entscheidungsfindung einen weiteren Ansatz für den Erfolg des Gruppenprozesses multikultureller Teams. Ziel ist es zu verstehen, wie das verfügbare umfangreiche Wissen effektiv eingesetzt werden kann, um damit einen Hebeleffekt in Gang zu setzen, der sich positiv auf die Interaktionsprozesse auswirkt.⁸⁶⁷ Die Kenntnis über das verfügbare Wissen fehlt allerdings zu diesem Zeitpunkt noch in Team 3.

Team 4 teilt die Aufgabe nach Fähigkeiten der Mitglieder in einen mathematischen Teil und einen Programmerteil auf. Hier zeigt sich der Teamleader für die Teilung verantwortlich, da dieser das beste Verständnis über die Aufgabe innehat. Die Teammitglieder, die den Mathematikteil lösen, weisen später die Programmierer ein. Es ist jedoch nicht ausgeschlossen, dass sich die Verantwortlichkeiten bei der nächsten Aufgabenstellung ändern. Die Teammitglieder kritisieren, dass die Verantwortlichkeiten dennoch nicht gleichmäßig auf alle Beteiligten aufgeteilt sind, da die Fähigkeiten der Teammitglieder noch nicht durchgehend bekannt sind. Bei der nächsten Aufgabe soll diese besser aufgeteilt werden, damit die Bearbeitungszeit intensiver genutzt werden kann und somit die Aufgabenkoordination geregelter abläuft. Außerdem soll die Aktivität der einzelnen Mitglieder gleich verteilt werden. Nach der Austauschtheorie resultiert die Passivität einzelner Teammitglieder aus einer sinkenden Motivation in multikulturellen Teams, welche eine effektive Aufgabenbearbeitung behindert. Die fehlende Motivation geht mit einer zu großen Erwartungshaltung der Teammitglieder an den Interaktionsprozess einher.⁸⁶⁸

Im monokulturellen Team wissen die Mitglieder über die Fähigkeiten der anderen Teammitglieder Bescheid, da diese genau kommuniziert werden. Es gibt hinsichtlich der Wissensaufteilung im Team keinerlei Fragen oder Probleme. Dennoch ist die Aufgabenlast ungleich verteilt, da es zwei Experten gibt, die die Aufgabenlösung vorantreiben. Die restlichen Teammitglieder leisten Vorarbeiten. Die Aufgabenteilung ist allerdings bewusst und im Einverständnis aller so gewählt, da sie die geeignete Alternative darstellt. Es muss hier also weniger Anstrengung aufgenommen werden, um die Aufgabe zu koordinieren und um Synergien zu nutzen.

Zum Interviewzeitpunkt t_2 hat sich in allen Teams das Wissen über die Fähigkeiten der einzelnen Teammitglieder durchgesetzt. Es ist nun in allen Teams bekannt, welches Teammitglied welche Teilaufgaben aufgrund seiner Fähigkeiten übernehmen kann. Dieses Wissen fehlte zu Beginn der Teamarbeit. Team 2 hatte in der Zeit bis zum zweiten Interviewtermin Probleme mit der richtigen Aufgabenkoordination, da

⁸⁶⁷ Vgl. De Dreu et al. (2000), S. 2451.

⁸⁶⁸ Vgl. Thomas/ Ravlin/ Wallace (1996), S. 4.

einige Teammitglieder ihren Wissensstand zu bestimmten Theorien und deren praktischen Anwendung nicht offen legten. Daher ist einige Zeit vergangen, ehe die Teammitglieder über die einzelnen Fähigkeiten Bescheid wussten. Nun können die Teilaufgaben dementsprechend zugeordnet werden. Einige Teammitglieder können nur unterstützende Arbeiten leisten, da sie wenig Vorwissen mitbringen, welches allerdings zur Lösung der Aufgaben essentiell wäre. Daher ist auch die Verteilung der Aufgabenlast nicht gleich und gerecht. Team 2 hat es aber geschafft, damit umzugehen und auch die Mitglieder mit weniger Kenntnissen sinnvoll in die Teamarbeit einzubauen und ihnen Sachverhalte zu erklären. Auch Team 3 kann nun von einer koordinierten Aufgabenverteilung im Vergleich zu Beginn der Teamarbeit berichten. Sie gehen nun logisch vor und arbeiten sich von der theoretischen Aufgabenstellung zum praktischen Bezug heran. Aufgrund von schnelleren Ergebnissen arbeiten nun Zweierteams an der Lösung der Teilaufgaben. Dabei rotieren die Mitglieder hinsichtlich ihrer Kenntnisse zu den Teilaufgaben. Auch hier ist nun das Bewusstsein über Fähigkeiten der einzelnen Teammitglieder vorhanden. Generell ist die Unterstützung durch alle Teammitglieder größer geworden, was sich auch in nächtlichen Teamtreffen zeigt. Team 4 profitiert nun auch von dem bekannten und unterschiedlichen Wissen der Teammitglieder. Zu Beginn teilte Team 4 die Aufgabe in Teilaufgaben. Nun ist es dazu übergegangen, die Aufgabe im Team zu lösen und gemeinsam über die Aufgabenlösung zu diskutieren. Es wird konstatiert, dass die Koordination der Aufgabe durch die Anwesenheit aller besser abläuft.

Der Ansatz der Informationsteilung und Entscheidungsfindung geht davon aus, dass die Arbeitsgruppenmitglieder ihre kulturellen Unterschiede akzeptieren, ohne dass sie aber danach streben würden, sich einander anzupassen. Die kulturelle Unabhängigkeit bleibt unangetastet und es gibt keinerlei Intentionen, die Arbeitsgruppenmitglieder zu einem kulturellen Austausch und dementsprechend zu kulturellen Kompromissen zu ermutigen. Auf diese Weise lassen sich Prozessverluste, die durch Kulturkonflikte entstehen können, vermeiden. Kulturkonflikte entstehen aus den Folgen der kulturellen Verschiedenheit beispielsweise in Form der kulturell geprägten unterschiedlichen Arbeitsstile.⁸⁶⁹ Auch die Theorie der optimalen Distinktheit versucht die positiven Veränderungen in der Aufgabenkoordination deutlich zu machen. Multikulturelle Teams sind erfolgreicher als monokulturelle Teams, weil ihre kulturelle Diversität es ihnen leichter macht, ihr Verlangen nach Differenzierung zu befriedigen. Die Arbeitsgruppenmitglieder sind dadurch wesentlich zufriedener und begegnen der zu lösenden Aufgabe und deren Verteilung an die Mitglieder offener und motivierter.⁸⁷⁰

⁸⁶⁹ Vgl. Bachmann (2008), S. 151ff.

⁸⁷⁰ Vgl. Bronner/ Jedrzejczyk (2008), S. 84.

Im monokulturellen Team sind die Aufgaben immer noch nicht gleich verteilt, da auch das Wissen nicht gleich verteilt ist. Experten übernehmen mehr Verantwortung und einen größeren Teil der Aufgabenlösung. Zudem wurde besprochen, dass sich zunächst jeder zu Hause Gedanken über die Lösung macht und anschließend versucht wird in der Arbeitsgruppe über die Lösung zu diskutieren. Die Mitglieder geben allerdings an, dass sich in ihren Augen die Aufgabenkoordination nicht wesentlich verändert habe.

Problemlösen

Alle Teammitglieder bestätigen, dass oft gemeinsam über die Aufgabenlösung und den Lösungsprozess diskutiert wird. Jeder kann sich gleichberechtigt in die Diskussion einbringen. In diesem frühen Stadium der Teamarbeit tasten sich die Teammitglieder an die Aufgabenlösung heran. Dabei kommen bereits unterschiedliche Interaktionsweisen und Herangehensweisen an Problemlösungen der verschiedenen Kulturen zum Vorschein. Meist wird versucht, durch eine Kombination der vielfältigen Gedanken und Ideen zu einer Lösung zu gelangen. Viele Teammitglieder wollen ihre Fähigkeiten beweisen und somit den Lösungsprozess vorantreiben. Dadurch entsteht ein teaminterner Wettbewerb. Dies geschieht allerdings nicht ohne Probleme. Die einzelnen Teams geben an, dass sie sich intensivere Diskussionen wünschen, um die Ergebnisse zu optimieren. Doch um dies zu erreichen müssen gerade zu Beginn der Teamarbeit viele Lernprozesse stattfinden. Nach dem Ähnlichkeits-Attraktionsparadigma können sich dabei gruppeninterne Konflikte herausbilden, die zu Prozessverlusten führen.⁸⁷¹ Es geht dabei vor allem um die Unterschiedlichkeit im Denken und Handeln und die Schwierigkeit, verschiedene Ideen in Einklang zu bringen. Demnach kommt es laut Ähnlichkeits-Attraktionsparadigma zu Informationsverzerrungen, die mit einer sinkenden Effektivität einhergehen.⁸⁷² Es müssen erst Kenntnisse über die einzelnen Persönlichkeiten im Team und deren Fähigkeiten und Einstellungen generiert werden. Die Teammitglieder geben an, dass zu Beginn ein interkulturelles Lernen stattfindet. Es handelt sich hierbei um das Kennenlernen kultureller Differenzen und um das Nutzen von Synergien, die für die Problemlösung von Nutzen sein können. Die Teammitglieder geben an, dass sie sich durch die kulturelle Diversität kreativere und innovativere Ergebnisse erwarten als da in monokulturellen Teams der Fall wäre. Sie gehen davon aus, dass in multikulturellen Teams eine größere Ideenvielfalt aufgrund der unterschiedlichen kulturellen Hintergründe herrscht. Personen aus dem gleichen Kulturkreis vereinen oftmals die gleiche Art zu Denken und teilen die gleichen Normen und Werte. Dies führt auch zu einem weniger großen Einfallsreichtum in der Problemlösung. Die Minority Dissent Theorie argumentiert, dass der Dissens einer Minderheit die Kreativität der Arbeitsgruppenmitglieder stimuliert und sich somit positiv auf den Problemlöseprozess auswirkt.

⁸⁷¹ Vgl. Cramer (2007), S. 101; Rohn (2006), S. 99.

⁸⁷² Vgl. Podsiadlowski (2002), S. 102; Williams/ O'Reilly (1998), S. 85f.

Aufgrund der zuvor beschriebenen Perspektivenvielfalt können auch komplexe Problemstellungen effektiv bearbeitet werden. Insofern bietet die Minority Dissent Theorie neben dem Ansatz der Entscheidungsfindung und Informationsteilung einen weiteren Erklärungsansatz für den Erfolg von Problemlösungsprozessen in multikulturellen Teams. Die kritische Auseinandersetzung mit den Lösungsansätzen der Arbeitsgruppenmitglieder sorgt für einen gruppeninternen Wettbewerb, der sich positiv auf die Interaktionsprozesse auswirkt.⁸⁷³ Es wird allerdings auch angeführt, dass multikulturelle Teams mehr Zeit für die Lösung benötigen, da der Kulturkontakt als etwas Neues erst begriffen und verstanden werden muss. Die Ergebnisse werden also besser, je mehr Zeit multikulturelle Teams für die Lösung haben, um die positiven Eigenschaften einer jeden Kultur zu sammeln und zu kombinieren. Die Mitglieder respektieren ihre kulturellen Unterschiede, ohne aber danach zu streben, sich einander anzupassen. Dadurch lassen sich Prozessverluste durch Kulturkonflikte nach dem Ansatz der Informationsteilung und Entscheidungsfindung vermeiden.⁸⁷⁴ Es herrscht aber auch die Meinung, dass kreative Ergebnisse nicht ausschließlich aus kulturellen Unterschieden resultieren, sondern vom unterschiedlichen Wissen der Teammitglieder abhängen. Ebenso wird erwähnt, dass die Qualität der Ergebnisse aufgrund der Kontraproduktivität, die durch die Unterschiedlichkeit entsteht, negativ beeinflusst wird.

Die Mitglieder des monokulturellen Kontrollteams geben an, dass ihr Problemlösungsprozess weitgehend ohne Schwierigkeiten verläuft. Bezüglich des Lernens im Team handelt es sich vor allem um fachliches Lernen. Es wird erwähnt, dass die Kreativität in monokulturellen Teams nicht so ausgeprägt ist wie in multikulturellen Teams, da weniger gruppeninterner Wettbewerb herrscht, in dem sich die Mitglieder verschiedener Kulturen etwas beweisen wollen. Im Team wird also weniger Verantwortung übernommen; die Teamarbeit verläuft entspannter. Dafür kommen monokulturelle Teams schneller und mit weniger Diskussionen zu einem Ergebnis.

Auffallend bei dem Problemlösen zum Zeitpunkt t_2 ist die Veränderung in den Lernprozessen. Im Mittelpunkt steht nun nicht mehr das Kennenlernen der kulturellen Unterschiede und Eigenheiten eines jeden Teammitgliedes, sondern das fachliche Lernen. Da zum jetzigen Zeitpunkt das kulturelle Bewusstsein geschaffen wurde, versuchen die Teammitglieder vor allem möglichst viele fachliche Anwendungen und Konzepte voneinander zu lernen. Zudem sind die Teammitglieder nun in der Lage, auf Fehler in der Aufgabenbearbeitung hinzuweisen, ohne dass ein Teammitglied dadurch sein Gesicht verliert. Es herrschen zwar immer noch unterschiedliche Wissens- und Kenntnisstände vor, jedoch wissen die Teammitglieder nun damit umzugehen. Der fachliche Hintergrund rückt also in der Wichtigkeit vor den kulturellen

⁸⁷³ Vgl. De Dreu et al. (2000), S. 2451.

⁸⁷⁴ Vgl. Tziner/ Eden (1985), S. 91.

Hintergrund. Viele Teammitglieder geben an, dass der Druck im Team steigt, ein gutes Ergebnis erzielen zu müssen. Durch diesen Druck steigt zum einen das Engagement der Teammitglieder, zum anderen werden kreativere Lösungen als in monokulturellen Teams erzielt. Eine weitere Folge des intensiveren Lösungsprozesses besteht in einem Zusammenwachsen als Team. Die zum Zeitpunkt t_1 genannten Prozessverluste können allerdings nach dem Ansatz der Informationsteilung und Entscheidungsfindung durch den Informationsvorsprung überkompensiert werden.⁸⁷⁵ Das während der Interaktionen eingebrachte Wissen steigert die potenzielle Produktivität des Teams in einem höheren Maße als es der Verlust durch gruppeninterne Konflikte wieder mindern könnte. Somit ist es möglich, fundierte Entscheidungen auf Grundlage qualitativ hochwertiger Informationen zu treffen, die denen monokultureller Teams weitaus überlegen sind. Nach der Theorie der Informationsteilung und Entscheidungsfindung führt die Summe der aufgabenbezogenen Kompetenzen in multikulturellen Teams zu einer Steigerung der Effektivität, die trotz des fehlenden Managements der Heterogenität Bestand hat.⁸⁷⁶ Des Weiteren erklärt der Groupthink-Ansatz, dass dadurch vielfältige Informationen nicht abgewehrt werden, sondern die Problemstellungen intensiv und ausführlich diskutiert werden. Dadurch werden möglicherweise keine Handlungsalternativen übersehen.⁸⁷⁷ Außerdem werden getroffene Entscheidungen nicht als unveränderlich angesehen. Somit wird die Diversität zu einer Quelle von Kreativität, da aufgabenbezogene Konflikte nicht unterdrückt werden.⁸⁷⁸

Das monokulturelle Kontrollteam kann von keinen nennenswerten Änderungen berichten. Die Teammitglieder versuchen bewusst Synergien zu nutzen, sodass jeder den Teil der Aufgabenlösung übernimmt, in dem er über das benötigte Wissen verfügt. Dadurch verfestigt sich das Wissen über die Fähigkeiten und Fertigkeiten der einzelnen Teammitglieder immer mehr. Jeder kann dadurch seine Fähigkeiten voll ausschöpfen. Daraus resultieren weniger Meinungsverschiedenheiten als in multikulturellen Teams. Der fachliche und kulturelle Hintergrund ist derselbe, daher muss nicht so viel Zeit auf Ergebnisdiskussionen verwendet werden, was zu einer schnelleren Aufgabenlösung führt. Ob die Aufgabenlösung auch qualitativ besser ist, ließ sich zu dem Zeitpunkt des Interviews nicht feststellen.

Kommunikationsverhalten

Die Kommunikation verläuft in allen multikulturellen Teams auf Englisch. Dabei ist unter den Teammitgliedern kein englischer Muttersprachler, so dass kein Teammitglied einen direkten Sprachvorteil hat. Alle Teams geben an, dass die Kommunikation weitestgehend ohne größere Probleme verläuft. In allen Teams sind Diskussionen

⁸⁷⁵ Vgl. Williams/ O'Reilly (1998), S. 86.

⁸⁷⁶ Vgl. Cramer (2007), S. 102.

⁸⁷⁷ Vgl. Podsiaclowski (2002), S. 114.

⁸⁷⁸ Vgl. Jedrzejczyk (2007), S. 46.

auf Englisch über die Aufgabenstellung möglich. Manche Teammitglieder haben sogar mehr Freude an einer Konversation und Diskussion auf Englisch als auf Deutsch. Die Teammitglieder geben die subjektive Einschätzung, dass das eigene Englischniveau als hoch eingestuft werden kann. Für viele Teammitglieder stellt eine gut funktionierende Kommunikation untereinander die wichtigste Voraussetzung für eine erfolgreiche interkulturelle Teamarbeit dar. Dennoch kommt es in allen Teams bisweilen zu kleinen Missverständnissen. Die Teammitglieder stellen fest, dass es manchmal schwierig ist, die eigenen Gedanken exakt auszudrücken oder die Gedankengänge anderer Teammitglieder nachvollziehen zu können. Die Konversationen dauern dadurch länger, da häufiger Sprechpausen und Wiederholungen von Erklärungen eingebaut werden müssen. Die Ergebnisse könnten daher durch entstehende Meinungsverschiedenheiten negativ beeinflusst werden. Die Theorie der sozialen Vergleichsprozesse geht von einer Unsicherheit aus, die die Teammitglieder hemmt und diese dadurch nur bedingt miteinander kommunizieren werden. Dabei wird die Kommunikation umso schlechter, je mehr sprachliche Defizite existieren. Die eingeschränkte Kommunikation verhindert auch die von multikulturellen Teams erhoffte Kreativität und Innovativität.⁸⁷⁹ Außerdem entwickeln sich laut Theorie der kognitiven Dissonanz negative und feindliche Einstellungen, die wiederum die Kommunikationseffektivität schwächen.⁸⁸⁰ Demnach führt die Multikulturalität der Arbeitsgruppe zu eingeschränkter Kommunikation und Missverständnissen, was mit Informationsverzerrungen einhergeht. Auch das Ähnlichkeits-Attraktionsparadigma postuliert, dass aufgrund der geringen Sympathie das gruppeninterne Feedback negativer ausfällt als es eigentlich sein müsste.⁸⁸¹ Einige Teams behelfen sich bei Missverständnissen auch mit dem Zeichnen kleiner Bilder oder Skizzen. Ebenso wird sensibler kommuniziert als dies mit eigenkulturellen Teammitgliedern der Fall wäre. Die Teammitglieder reflektieren, dass sie vorsichtiger mit bestimmten Aussagen oder mit dem Umgang mit Humor sind. Auch die Ängstlichkeits-/Unsicherheits-Management-Theorie versucht die Kommunikation in multikulturellen Teams zu erklären. Wegen ihrer Unterschiedlichkeiten sind die Mitglieder kulturell heterogener Teams nicht fähig, die Verhaltensweisen der Kollegen zu antizipieren. Folglich sind sie während des Interaktionsprozesses unsicher und in der Kommunikation gehemmt.⁸⁸² Bis auf kleine Missverständnisse sehen die Teammitglieder jedoch keine Beeinflussung ihrer Teamarbeit durch Kommunikationsschwierigkeiten. Dies widerspricht den oben aufgeführten Theorien. Da die Teammitglieder zu einem frühen Zeitpunkt der Zusammenarbeit befragt wurden, besteht die Möglichkeit, dass in dieser frühen Phase keine konkreten Äußerungen zu dieser Fragestellung getätigt werden konnten.

⁸⁷⁹ Vgl. Mühlbacher/ Vallaster (2002), S. 81.

⁸⁸⁰ Vgl. Staehle (1999), S. 248.

⁸⁸¹ Vgl. Podsiadlowski (2002), S. 102.

⁸⁸² Vgl. Bronner/ Jedrzejczyk (2008), S. 86.

Die Kommunikation in dem monokulturellen Team funktioniert hingegen reibungslos. Die Teammitglieder stellen fest, dass im Team eine direkte und offene Kommunikation herrscht. Missverständnisse sind in der bisherigen Teamarbeit noch nicht vorgekommen. Die Teammitglieder halten nur die Kommunikation mit eigenkulturellen Teammitgliedern in Bezug auf eine schnelle Aufgabenlösung für effektiv. Eine gemeinsame Teamkultur macht also die Kommunikation einfacher.

Die Kategorie „Kommunikation“ hat wohl im Vergleich zu anderen Kategorien die wenigsten Änderungen erfahren. Diese Tatsache ist mit großer Wahrscheinlichkeit darauf zurückzuführen, dass alle Teammitglieder bereits ein hohes englisches Sprachniveau vorweisen können. Kleine Veränderungen wurden dennoch festgestellt. Sprachliche Missverständnisse werden immer weniger. Dadurch können aufgabeninhaltliche Missverständnisse leichter und schneller behoben werden. Die Teammitglieder argumentieren, dass sie sich in ihrer Kommunikation sicherer fühlen und direkter Fragen stellen und beantworten können als zu Beginn der Teamarbeit. Als weiteres Indiz für eine bessere Kommunikation gibt Team 4 das gemeinsam gewachsene Humorverständnis an. Zu Beginn der Teamarbeit war eine gemeinsame Ansicht von Humor noch nicht gegeben. Mit der Zeit hat sich allerdings ein teaminternes ähnliches Humorverständnis etabliert. Der Ansatz der Informationsteilung und Entscheidungsfindung geht bei der multikulturellen Teamarbeit von einer anderen Ebene der Kommunikation aus als in monokulturellen Teams. Es wird im multikulturellen Team auf einer rein professionellen Ebene kommuniziert, ohne kulturelle Diskrepanzen zu tangieren. Daher empfinden die befragten Teammitglieder die Kommunikationssituation als weniger angespannt.⁸⁸³ Auch die Theorie der optimalen Distinktheit postuliert, dass Interaktionsprozesse deshalb in multikulturellen Teams harmonischer verlaufen, weil die Kommunikation durch das geringere Konfliktpotenzial einfacher ist als in monokulturellen Teams.⁸⁸⁴

Die monokulturellen Teammitglieder können keinerlei Veränderungen feststellen. Die reibungslose Kommunikation ist ohne Zweifel auf eine Interaktion in der Muttersprache zurückzuführen. Es werden Absprachen getroffen und offen über mögliche Lösungswege diskutiert. Die Teammitglieder geben an, dass sie feine Nuancen in ihrer Sprache präzise und exakt ausdrücken können.

Bildung kooperativer Normen

Alle Teams bestätigen, dass sie keine bewusste Normenbildung vorangetrieben haben. Die Normen seien eher implizit entstanden. Häufig wird erklärt, dass die Normen durch Lernen aus Fehlern entstehen. Besonders bei der Herausbildung von Normen kommen kulturelle Unterschiede hervor. Jedes Teammitglied priorisiert

⁸⁸³ Vgl. Williams/ O'Reilly (1998), S. 87.

⁸⁸⁴ Vgl. Bronner/ Jedrzejczyk (2008), S. 84.

andere Normen. Die Teammitglieder stellen fest, dass das Vorhandensein eines kulturellen Bewusstseins essentiell für die einvernehmliche Normenbildung ist. Damit ist die Kenntnis über eigene kulturelle Besonderheiten und die Offenheit für anderskulturelle Vorgehensweisen gemeint. Als Beispiele für derartige Verhaltensweisen werden die Reflexion des eigenen Verhaltens während der Arbeitsgruppensitzungen und Vorsicht bei der eigenen Meinungsdurchsetzung genannt. Durch die Reflexion der Verhaltensweisen im Team kann sehr schnell über kulturelle Besonderheiten gelernt werden. Oftmals werden in den Teams kulturelle Unterschiede direkt angesprochen; somit sorgt Offenheit innerhalb der Teamarbeit für eine schnellere Herausbildung von Normen. Die Minority Dissent Theorie geht davon aus, dass durch die Heterogenität Entscheidungsprozesse qualitativ verbessert werden. Daher ist davon auszugehen, dass durch den regen Austausch an Informationen und die kritische Reflexion über diese die Arbeitsgruppenmitglieder voneinander profitieren. Sie lernen auf diese Art und Weise und verbessern dadurch die Ausgangsbasis für die nächsten Aufgaben.⁸⁸⁵

Team 2 nennt eine Reihe impliziter Normen: Einhalten von Deadlines, Verantwortlichkeit eines jeden Teammitgliedes für seine Aufgabe, Verlässlichkeit, Teamtreffen vor Ort, Priorisieren der Aufgabenlösung, Ernstnehmen der anderen Teammitglieder, Meetings auch am Wochenende. Die Teammitglieder stellen fest, dass das Vordringen der Normensetzung eher von deutscher Seite stattfand. Zum damaligen Zeitpunkt konnte noch nicht beantwortet werden, ob die Normenbildung übereinstimmend und zu aller Zufriedenheit durchgeführt wurde.

In Team 3 sind noch keine Normen implementiert worden. Es wird ausgesagt, dass Normen wichtig seien, die Teamarbeit aber noch ohne funktioniere. Die Teammitglieder sind sich einig, dass im Moment ein Lernprozess von statten geht, der sich mit den kulturellen Eigenheiten der Teammitglieder beschäftigt. Über diese Bescheid zu wissen ist eine Voraussetzung für die Herausbildung kooperativer Teamnormen. Daher geht es in diesem Schritt erst einmal um das Wissen über andere Kulturen, Toleranz und den Versuch der Entwicklung eines gemeinsamen team mental models.⁸⁸⁶ Als Annäherung an eine potenzielle Regel wurde die gemeinsame Diskussion über die Aufgabenlösung genannt. Gemäß Theorie der sozialen Identität nehmen Individuen Personen der gleichen sozialen Kategorie als superior wahr und stereotypisieren die Mitglieder anderer Kategorien. Dabei wird großer Wert auf die Wahrung der Distanz zu jenen Personen gelegt.⁸⁸⁷

⁸⁸⁵ Vgl. De Dreu et al. (2000), S. 2451.

⁸⁸⁶ Vgl. Klimoski/ Mohammed (1994), S. 404f.

⁸⁸⁷ Vgl. Pelled/ Eisenhardt/ Xin (1999), S. 4.

Team 4 ist mit der Normenbildung ebenfalls nicht sehr weit fortgeschritten. Normen wie Respekt vor anderen Meinungen, Zuhören, wenn andere Teammitglieder sprechen, Treffen gemeinsamer Entscheidungen werden genannt. Die Teammitglieder bestätigen aber auch, dass nicht alle regelkonform agieren und nicht alle Normen anerkannt sind. Generell aber sind für Team 4 Offenheit, Geduld, Verständnis und Verantwortungsübernahme wichtige Kriterien für das Funktionieren interkultureller Teamarbeit.

Im monokulturellen Kontrollteam werden ebenfalls keine expliziten Normen gebildet. Auffallend ist, dass es sich bei den gesetzten impliziten Regeln lediglich um aufgabenbezogene Normen handelt, wie das Treffen von Absprachen, Zielführung in der Aufgabenlösung, Einhalten von Deadlines. Reflexive Bestandteile sind in den Ausführungen zur Normenbildung nicht gegeben. Aufgrund der Kenntnis der kulturellen Basis wird der Normenherausbildung keine große Wichtigkeit beigemessen, da Werte, Sitten und Gebräuche bekannt sind.

Da fachliche Stärken und Schwächen der Teammitglieder nach zwölf Wochen gemeinsamer Zusammenarbeit bekannt sind, findet ein bewusster Umgang mit der Teamnormensetzung statt. Die einzelnen Arbeitsgruppenmitglieder machen sich gegenseitig auf Verhaltensweisen aufmerksam, die in den jeweiligen Ländern als unüblich zu betrachten sind. Diese Offenheit und die daraus resultierende Sicherheit über die erwarteten Verhaltensweisen der Teammitglieder führen in den Teams zu einer reflektierten Normensetzung. Es hat sich ein kulturelles Bewusstsein herausgebildet, welches über die anfängliche Stereotypisierung hinweg die gemeinsame Normenfindung fördert. Lediglich Team 3 erklärt, dass eine genauere Regelherausbildung geplant war, sich allerdings keine Zeit fand, im Team über Regelsetzungen zu sprechen. Das Team betont jedoch die Wichtigkeit von Regeln und geht davon aus, dass über einen längeren Zeitraum der Zusammenarbeit Regeln etabliert werden können. Es wird allerdings festgestellt, dass alle Teammitglieder nun die gleiche Arbeitseinstellung aufweisen; dies wird als Indikator für ein gemeinsam entstandenes kulturelles Bewusstsein gesehen, welches in Zukunft auch die Normensetzung vorantreiben wird.

Überdies hinaus sind alle technischen Regeln, die zum Zeitpunkt t_1 genannt wurden annähernd gleich geblieben. Dabei handelt es sich beispielsweise um das Einhalten von Deadlines, Priorisierung der Aufgabe oder Kommunikationsregeln für virtuelle Kommunikation. Nach der Austauschtheorie geht die erhebliche Investition in die Teamkultur mit einer großen Erwartungshaltung der Arbeitsgruppenmitglieder an den Interaktionsprozess einher, also einem Austausch für bereits geleistete Anstren-

ungen.⁸⁸⁸ Die Verständigung auf gemeinsame Regeln wirkt sich förderlich auf die Normensetzung aus und fördert die Identifikation mit dem Team.

Das monokulturelle Kontrollteam stellt fest, dass es immer noch ohne jegliche Normen zusammenarbeitet und dies auch funktioniert. Das eigene Handeln und Verhalten wird nicht reflexiv hinterfragt. Dies resultiert möglicherweise daraus, dass aufgrund der gleichen geteilten kulturellen Normen und Werte ein kulturelles Bewusstsein nicht in dem Maße oder überhaupt nicht nötig ist, wie es in einem multikulturellen Team der Fall wäre. Die verwendeten Normen und Regeln erscheinen dem monokulturellen Team als selbstverständlich, so dass die Mitglieder diese nicht als offensichtlich wahrnehmen.

Entwicklung von Teamkohäsion

Hinsichtlich der Kohäsionsentwicklung antworten fast alle Teammitglieder, dass sie sich zum Zeitpunkt t_1 in der Teamentwicklung noch in der Formingphase befinden, in der ein gegenseitiges Kennenlernen stattfindet. Team 2 und Team 4 bestätigen, dass im Allgemeinen eine freundliche Atmosphäre herrscht; es wird gegenseitig Unterstützung geleistet und den anderen Arbeitsgruppenmitgliedern mit Sympathie begegnet. Die Mitglieder fühlen sich akzeptiert und wertgeschätzt, es wird nach der eigenen Meinung gefragt und alle tragen gemeinsam zur Aufgabenlösung bei. Allerdings fehlt die Identifikation mit der Arbeitsgruppe. Dieser Identifikationsprozess ist zu Beginn der Teamarbeit noch nicht genau abzuschätzen. Der Ansatz der Informationsteilung und Entscheidungsfindung argumentiert, dass die Kommunikation in einem multikulturellen Team auf rein professioneller Ebene stattfindet, ohne kulturelle Diskrepanzen zu tangieren. Im Zuge des Arbeitsgruppenprozesses bildet sich eine gemeinsame Teamkultur heraus, die die Kohäsion der Arbeitsgruppe stärkt.⁸⁸⁹ Team 3 berichtet hingegen von Integrationsproblemen eines Teammitgliedes. Die Eingewöhnungszeit könnte in diesem Team etwas länger dauern. Es handelt sich ausnahmslos um intelligente und engagierte Teammitglieder, jedoch noch ohne gemeinsame Teamkultur. Es herrscht die Meinung, dass der Teamleader versuchen müsse, das Teamgefühl zu stärken und die einzelnen Teammitglieder zu integrieren. Das Ähnlichkeits-Attraktionsparadigma geht von gruppeninternen Konflikten aus, die zu Prozessverlusten führen. Das Resultat des Inputs ist eine Ansammlung von Individuen und damit keine von Kohäsion geprägte Arbeitsgruppe.⁸⁹⁰ Nach dem Ansatz der Informationsteilung und Entscheidungsfindung kann die Arbeitsgruppenkohäsion daher mangels interkulturellen Verständnisses eingeschränkt werden.⁸⁹¹ Auch die Austauschtheorie geht davon aus, dass sich die Verständigung auf gemeinsame Regeln zunächst positiv auf die Arbeitsgruppenkohäsion auswirkt und die Identifi-

⁸⁸⁸ Vgl. Bronner/ Jedrzejczyk (2008), S. 88.

⁸⁸⁹ Vgl. Bachmann (2008), S. 151ff.

⁸⁹⁰ Vgl. Williams/ O'Reilly (1998), S. 85.

⁸⁹¹ Vgl. Williams/ O'Reilly (1998), S. 86.

kation mit dem Team fördert. Dennoch besteht das permanente Risiko, dass die heterogene Arbeitsgruppenzusammensetzung zu Konflikten während des Interaktionsprozesses führt.⁸⁹² Ganz anders argumentiert die Theorie der kognitiven Dissonanz. Da Individuen sich über ihre Wertvorstellungen und Verhaltensweisen selbst definieren, können sie die bestehenden Dissonanzen nicht durch Veränderung und Anpassung der eigenen Position mindern. Deutlich leichter ist es, die widersprüchliche Kultur anderer Arbeitsgruppenmitglieder abzuwerten, um somit wieder ein Gleichgewicht der eigenen Kognitionen herstellen zu können. Das individuelle Bedürfnis nach Abbau der Dissonanzen ist damit zwar befriedigt, doch leidet der Arbeitsgruppenprozess darunter. Durch die Abwertung der anderen Personen findet eine Diskriminierung statt, in der sich negative und feindliche Einstellungen entwickeln können, die die Kohäsionsbildung hemmen können.⁸⁹³ Generell lässt sich festhalten, dass sich alle multikulturellen Teams noch in der Formingphase befinden und hinsichtlich der Kohäsion im Team wenige Aussagen treffen können.

Das monokulturelle Kontrollteam verfügt bereits über einen großen Teamzusammenhalt. Die Teammitglieder fühlen sich akzeptiert und als Teil der Arbeitsgruppe. Die Teammitglieder geben an, dass die Kontaktsuche und die Teambildung sehr schnell abgeschlossen waren. Vertrauen und Zielorientierung war von Beginn an vorhanden.

Alle Teammitglieder geben an, dass die einzelnen multikulturellen Teams in den letzten Wochen der Zusammenarbeit zusammengewachsen sind. Team 3 hatte zu Beginn der Teamarbeit Integrationsprobleme mit einem Arbeitsgruppenmitglied. Zum jetzigen Zeitpunkt sind allerdings alle Arbeitsgruppenmitglieder in den Aufgabenlösungsprozess involviert und integriert. Arbeitsgruppe 3 gibt an, dass durch ein intensiveres Kennenlernen der einzelnen Teammitglieder die Kohäsion im Team gewachsen ist. Dies zeigt sich daran, dass bei Problemen eines Teammitgliedes bei einer bestimmten Fragestellung andere Teammitglieder helfend einspringen und den anderen bei der Lösung unterstützen. Die Teammitglieder geben an, dass sie das Gefühl hätten, kein Teil der Arbeitsgruppe zu sein, wenn sie sich nicht engagiert an der Aufgabenlösung beteiligen und ohne den daraus resultierenden Arbeitsgruppenzusammenhalt die Aufgabe nicht gelöst werden könnte.

Team 2 stellt ebenfalls ein Zusammenwachsen des Teams fest. Die Teammitglieder bemerken sogar unterschiedlich starke Beziehungen mit verschiedenen Mitgliedern. Toleranz und Gemeinschaftsgeist haben zu einer guten Basis für die weitere Zusammenarbeit geführt. In Team 2 herrscht die größte Differenz im teaminternen Aufgabenwissen. Dennoch fühlen sich die einzelnen Teammitglieder gut integriert,

⁸⁹² Vgl. Thomas/ Ravlin/ Wallace (1996), S. 4.

⁸⁹³ Vgl. Jedrzejczyk (2007), S. 42.

auch wenn einige Mitglieder aktiver in der Aufgabenbearbeitung sind als andere. Genau dieses Lernen der Arbeitsgruppenmitglieder macht sie zum Teil der Arbeitsgruppe und stärkt den Gruppenzusammenhalt. Dazu ist Geduld, Rücksichtnahme und Offenheit von allen Teammitgliedern gefordert, da oftmals Zeit für intensivere Erklärungen notwendig ist.

Team 4 macht den steigenden Druck, die Aufgabe gut lösen zu müssen, für das Zusammenwachsen der Teammitglieder zu einem kohäsiven Team verantwortlich. Der gemeinsame Wille, eine gute Lösung präsentieren zu können, führte zu häufigeren Teamtreffen. Zudem führt eine verbesserte Kommunikation zu mehr Vertrautheit im Team. Die Teammitglieder geben an, dass die Teilnahme eines jeden einzelnen Teammitgliedes wichtig für die Aufgabenlösung ist. Aus diesem Grund ist die Hilfsbereitschaft gewachsen und die Frustrationsrate über eventuelle Misserfolge über den Verlauf der Teamarbeit gesunken.

Es ist aus den obigen Ausführungen zu erkennen, dass jede Personenmehrheit auf eine andere Art und Weise zu einem kohäsiven Team geworden ist. Dies resultiert aus den unterschiedlichen anfänglichen Bedingungen, mit denen sich die Teammitglieder der einzelnen Teams auseinandersetzen mussten. Die Theorie der sozialen Vergleichsprozesse kann in diesem Zusammenhang Interpretationshilfe leisten. Demnach leiden multikulturelle Teams unter deutlich weniger emotionalen Konflikten. Ursächlich dafür sei der Umstand, dass aufgrund nicht verfügbarer ähnlicher Personen der soziale Vergleich weniger bedeutsam und informativ sei. Daher gebe es weniger Rivalitäten, Neid und Feindseligkeiten in heterogenen Teams.⁸⁹⁴ In diese Richtung argumentiert auch die Theorie der optimalen Distinktheit. Mitglieder in heterogenen Teams können sowohl ihr Gruppenzugehörigkeitsgefühl als auch das Verlangen nach Individualität befriedigen. Durch den Drang nach Zugehörigkeit rückt auch die Bildung einer Teamkultur in greifbare Nähe. Nehmen die Teammitglieder ihr Team auch noch als exklusiv wahr, was angesichts der Multikulturalität und der vorliegenden komplexen Aufgabenstellung wahrscheinlich ist, werden sie ihre Loyalität der Arbeitsgruppe gegenüber intensivieren, was noch einmal den Gruppenzusammenhalt stärkt.⁸⁹⁵

Das monokulturelle Kontrollteam konstatiert im Teamzusammenhalt keinerlei Veränderungen im Vergleich zu Beginn der Teamarbeit. In diesem Team war bereits zu Beginn eine hohe Teamkohäsion festzustellen. Dies führten die Teammitglieder auf ein von Beginn an großes Gemeinschaftsgefühl und auf das Treffen gemeinsamer Entscheidungen zurück. Das Team verlor zu Beginn der Teamarbeit keine Zeit mit

⁸⁹⁴ Vgl. Pelled/ Eisenhardt/ Xin (1999), S. 81.

⁸⁹⁵ Vgl. Brewer/ Manzi/ Shaw (1993), S. 88.

Herausfinden der einzelnen Qualifikationen der Teammitglieder oder dem Finden und Setzen gemeinsamer Teamnormen, die allen Teammitgliedern gerecht werden.

5.1.4 Zusammenfassendes Fazit der qualitativen Leitfadeninterviews

Die hier vorgestellte Felduntersuchung verfolgte das Ziel, die Erfahrungen und individuelle Wahrnehmungen der multikulturellen und monokulturellen Teammitglieder bei ihrer gemeinsamen Zusammenarbeit im Team zu erfassen. Dabei waren die Interviews vor allem auf Besonderheiten und Unterschiede zwischen mono- und multikulturellen Teams, auf feststellbare Veränderungen innerhalb der Teamarbeit im Zeitablauf und auf teambezogene Bestandteile der multikulturellen Teamarbeit fokussiert.

Jedes einzelne Team hat es nach einigen Wochen gemeinsamer Teamarbeit bewerkstelligt, eine gemeinsame Basis für eine Zusammenarbeit zu entwickeln. Das monokulturelle Team hat sich bereits in einem sehr frühen Stadium der Teamarbeit als kohäsives und effektives Team gesehen. Als Grund wurden hierfür die gemeinsame Muttersprache und die Basis der gemeinsamen Werte und Normen genannt, die nicht gesondert ausgehandelt und festgestellt werden mussten. Team 2 hat die Integration der sehr unterschiedlichen Wissensstände der einzelnen Teammitglieder vollzogen. Obwohl die beiden ausländischen Teamkollegen deutliche Know-how-Defizite bezüglich der zu lösenden Aufgaben hatten, bezogen die deutschen Teammitglieder sie immer wieder mit ein, indem sie ihnen wichtige theoretische Grundlagen vermittelten und Fragen beantworteten. Zudem übernahmen die ausländischen Teamkollegen leichtere Teilaufgaben. Die Gleichwertigkeit des Teamengagements der einzelnen Teammitglieder war zu Beginn der Teamarbeit in Team 3 nicht gegeben. Nur ein bestimmter Personenkreis engagierte sich nachhaltig für die Lösung der Aufgaben. Zum Zeitpunkt t_2 hat sich das Engagement dahingehend verändert, dass nun alle Teammitglieder die Aufgabenlösung als Ziel vor Augen haben und gleichwertig daran arbeiten. Team 4 stellt vor allem das gemeinsam gewachsene Humorverständnis in den Mittelpunkt der Veränderungen im Team. Die Teammitglieder konstatieren, dass das gemeinsame Humorverständnis sie zu einem kohäsiven und vertrauten Team gemacht hat. Diese Tatsache wirkt sich ebenso auf eine erfolgreiche Aufgabenkoordination und -organisation aus.

Abschließend folgt eine vergleichende Tabelle der unterschiedlichen Interviewzeitpunkte und der Veränderungen der Differenzierungskriterien von „Personenmehrheit“ und „Team“.

	Team 1		Team 2		Team 3		Team 4	
Kriterien	t ₁	t ₂	t ₁	t ₂	t ₁	t ₂	t ₁	t ₂
3-5 Personen	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Problemlösungsbezogen	✓	✓	n.v.	✓	n.v.	✓	✓	✓
Spezifische Zielerreichung	✓	✓	n.v.	✓	n.v.	✓	✓	✓
Teamorganisation	✓	✓	n.v.	✓	n.v.	✓	n.v.	✓
Kommunikation	✓	✓	✓	✓	n.v.	✓	✓	✓
Normen	n.v.	n.v.	✓	✓	n.v.	✓	n.v.	✓
Gemeinsame Identität	✓	✓	n.v.	✓	n.v.	✓	n.v.	✓

Legende: n.v. = nicht vorhanden.

Tab. 18: Veränderungen der Differenzierungskriterien von Teams von t₁ zu t₂.⁸⁹⁶

Es kann demnach abschließend festgehalten werden, dass alle multikulturellen Teams (Team 2, 3, 4) nach der Analyse der subjektiven Aussagen der Teammitglieder zum Zeitpunkt t₁ viele der Differenzierungskriterien, die ein Team ausmachen, nicht erfüllen. Es sollte zu Beginn der Zusammenarbeit vielmehr von einer Personenmehrheit als von einem Team gesprochen werden. Im Laufe der Zusammenarbeit verändern sich die einzelnen teaminternen Interaktionen, so dass zum Zeitpunkt t₂ nicht mehr von einer Personenmehrheit, sondern von multikulturellen Teams gesprochen werden kann. Anders verhält es sich mit dem monokulturellen Team (Team 1). Hier kann von Beginn an ein Team konstatiert werden. Lediglich Teamnormen sind laut Aussagen der Teammitglieder weder zum Zeitpunkt t₁ noch zu t₂ erkennbar. In einem monokulturellen Umfeld sind die Teammitglieder ausschließlich mit eigenkulturellen Werten und Normen konfrontiert, die unreflektiert bleiben. Es findet keine bewusste Wahrnehmung dieser statt, so dass es sein kann, dass sehr wohl Teamnormen etabliert wurden, die aber aufgrund der Einbettung in den monokulturellen Kontext unbemerkt blieben, da kein Kulturkontakt stattfand.

Folgende Besonderheiten sind bei Analyse der Ergebnisse der Interviewstudie zu erkennen, die im nachstehenden Teilkapitel zusammen mit den theoretischen Erkenntnissen in die Beobachtungsstudie einfließen sollen:

- Ausdruck der Reflexivität in multikulturellen Teams durch Entstehung von kulturellem Bewusstsein
- Reflexivität nur rudimentär in monokulturellen Teams vorhanden
- Einfluss des kulturellen Bewusstseins auf die Normensetzung
- Wichtigkeit von physischen Treffen für Herausbildung einer Interkultur
- Kennenlernen der fachlichen Fähigkeiten als wichtige Voraussetzung einer effektiven Aufgabenkoordination
- V.a. fachliches Lernen in monokulturellem Team
- V.a. interkulturelles Lernen in multikulturellen Teams

⁸⁹⁶ Quelle: Eigene Darstellung.

- Sehr gute Sprachkenntnisse als Bestandteil einer offenen Teamkommunikation
- Wichtigkeit von Nähe und Vertrauen im Team.

5.2 Studie 2: Experimentelle Längsschnitt-Beobachtungsstudie

Im Folgenden soll das Vorgehen der Erfassung der Teaminteraktionen und die Ergebnisse der einzelnen Beobachtungen aufgezeigt werden. Es wird dabei mit der Darstellung und Interpretation der Ergebnisse zum Beobachtungszeitpunkt t_1 begonnen. Hierbei stützt sich die Analyse zunächst auf das Adjektivratingverfahren bzw. den Wertebeurteilungsbogen, bevor in einem nächsten Schritt die Interaktionssignierung Gegenstand der Untersuchung ist und der Beobachtungszeitpunkt t_2 folgt.

5.2.1 Erfassung der Teaminteraktionen

Folgende Abbildung zeigt die Erfassung der Teaminteraktionen durch die Interaktionsprozessanalyse für das theoretische Konstrukt „Interkultur“. Wie in Kapitel 2 analysiert wurde, sind einer Interkultur fünf Dimensionen inhärent.⁸⁹⁷ Die synergetische, reziproke, reflexive, innovative und sozioemotionale Dimension sollen nun anhand der in der Interviewstudie identifizierten Teaminteraktionen erfasst werden, um so auf die Entstehung einer Interkultur schließen zu können. Nachfolgend wird die Erfassung der einzelnen Teaminteraktionen ausführlich erläutert.

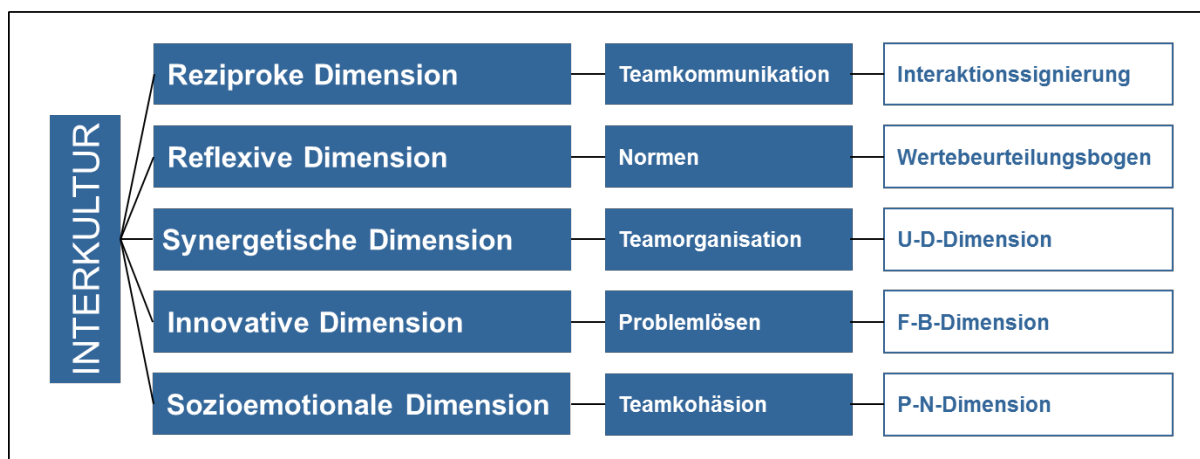


Abb. 23: Erfassung der Teaminteraktionen durch die Interaktionsprozessanalyse.⁸⁹⁸

5.2.1.1 Erfassung der Teamorganisation

Interkultur besitzt eine stark ausgeprägte „synergetische Dimension“. Synergie wird hierbei definiert als die durch das Zusammenwirken einer (Arbeits-)gruppe entstehende Summe von positiven Ergebnissen und Problemlösungen, die größer ist als

⁸⁹⁷ Vgl. Kapitel 2.2.4.

⁸⁹⁸ Quelle: Eigene Darstellung.

die Summe der Einzelbeiträge. Dieser „Mehrwert“⁸⁹⁹ wird in den verschiedenen Ansätzen als Output des Entstehungsprozesses von Interkultur gesehen. Die zentrale Bedeutung von Synergie für den Interkulturbegriff wird vor allem deutlich, wenn schon in der Bezeichnung des Konstruktes „Synergie“ auftaucht, wie dies bei Boltens „Synergetischem Dritten“⁹⁰⁰ oder der „integrated and synergistic culture“⁹⁰¹ der Fall ist. In dieser Dimension wird auch die Relevanz von Interkultur für das Management offensichtlich, da Leistung gesteigert⁹⁰² und eine „supra-national creativity“⁹⁰³ gefördert wird.

Als Ergebnis der Kodierung der Interviewtranskripte wurden als Teaminteraktionen Aufgabenkoordination und die Teamorganisation identifiziert. Aufgrund der großen Ähnlichkeit der Konstrukte und der Synergiebildung als Inhalt der beiden Teaminteraktionen, werden diese im Folgenden unter Teamorganisation zusammengefasst. Die latente Variable der synergetischen Dimension wird durch den Indikator der Teamorganisation erfasst. Damit die oben genannte Synergie in einem multikulturellen Team auftreten kann, ist es essentiell, dass die Teammitglieder eine effektive und effiziente Teamorganisation etablieren. Gemessen wird die Teamorganisation anhand der U-D-Dimension der SYMLOG-Methode. Die U-D-Dimension versucht die Einflussnahme der beobachteten Personen auf das jeweilige Gruppengeschehen zu erfassen. Je nach Richtung versucht eine Person durch ihr Verhalten aktiv auf das Gruppengeschehen, den Ablauf der Arbeitsgruppensitzungen und auf die teaminterne Organisation Einfluss zu nehmen oder sie lässt die Arbeitsgruppeninteraktion ohne gestalterisch tätig zu werden ablaufen. Je größer der U-Wert, umso mehr organisiert und koordiniert eine Person das Gruppengeschehen. Anhand der Veränderungen der U-D-Dimension kann auf eine Veränderung im Gruppengeschehen hinsichtlich der Aktivität der einzelnen Teammitglieder geschlossen werden.⁹⁰⁴ Eine Annäherung der einzelnen individuellen Positionen im SYMLOG-Raum bedeutet, dass die Teammitglieder einen gemeinsamen Nenner gefunden haben, das Team zu organisieren und zu koordinieren. Jeder weiß, welche Aufgaben er zu erledigen hat und für welche Aufgaben welche Person am besten geeignet ist. Die synergetische Ausprägung einer Interkultur kann hierdurch erklärt werden.

5.2.1.2 Erfassung des Problemlösens

Schließlich besitzt Interkultur eine „innovative Dimension“. Dass eine „neue Qualität“⁹⁰⁵ entsteht, impliziert schon der Begriff „Drittkultur“⁹⁰⁶. Es wird also eine „neue

⁸⁹⁹ Wierlacher/ Hudson-Wiedenmann (2003), S. 228.

⁹⁰⁰ Boltens (2007a), S. 138.

⁹⁰¹ Earley/ Mosakowski (2000), S. 27; Adler (1997), S. 109.

⁹⁰² Vgl. Kinast/ Schroll-Machl (2005), S. 434f.

⁹⁰³ Epstein (2009), S. 329.

⁹⁰⁴ Vgl. Bales/ Cohen (1982), S. 519.

⁹⁰⁵ Steixner (2007), S. 210.

⁹⁰⁶ Knapp (1999), S. 19.

Verhaltensstrategie“⁹⁰⁷ im Rahmen einer neuen, eigenständigen, „dritten Kultur“ herausgearbeitet. Interkultur entspricht dabei keiner der beiden Ausgangskulturen. Es handelt sich um die Erweiterung des Orientierungssystems einer Person um eine vollständig neue Qualität. Es geht nicht darum alte Werte zu negieren oder auch verschiedene Werte zu addieren. Die eigentliche Leistung besteht darin verschiedene, zum Teil widersprüchliche Werte in Übereinstimmung zu bringen.⁹⁰⁸ So soll ein guter Manager entscheiden, aber auch delegieren; einer Strategie folgen, aber flexibel Chancen nutzen und nicht emotional reagieren, aber doch leidenschaftlich bei der Sache sein.⁹⁰⁹ Genauso kann es sich mit kulturellen Überschneidungssituationen verhalten. Gegensätze wie Individualismus und Kollektivismus oder Monochronie und Polychronie treffen aufeinander, können aber ein innovatives, synergetisches Drittes bilden, das einer Kultur alleine verwehrt geblieben wäre. Ideen, die in der kulturellen Überschneidungssituation neu entstehen, bezeichnet Mauritz als interkulturelle Innovation. Hier entsteht eine Schnittmenge zwischen den eigenkulturellen Lösungen der Interaktionspartner.⁹¹⁰ Messbar gemacht wird die innovative Dimension anhand der F-B-Dimension. Dabei soll die F-B-Dimension die Ausrichtung des Verhaltens an dem vorgegebenen Ziel bzw. an der Problemlösung erfassen. Der F-Wert steht hierbei für Zielgerichtetheit und für den Willen, möglichst effektiv und effizient eine Problemlösung herbeizuführen. Ist der B-Wert stärker ausgeprägt, umso mehr zeigt eine Person spontane Reaktionen, die nicht zur Problemlösung beitragen. Auch hier kann anhand der individuellen Veränderungen der F-B-Dimension gezeigt werden, inwieweit sich die Problemlösestrategie im Team annähert.⁹¹¹ Daraus ergibt sich eine Interpretation der innovativen Ausprägung von Interkultur. Jedes Teammitglied verändert seine individuellen, auch kulturell geprägten Problemlösestrategien zu Gunsten einer gemeinsam entwickelten, innovativen Strategie.

5.2.1.3 Erfassung der Teamkohäsion

Des Weiteren konstatieren einige Autoren eine „sozioemotionale Dimension“, die das Konstrukt Interkultur erklärt. Bolten, Mauritz und Casmir sprechen von einer Beziehungssituation, in der diese dritte gemeinsame Kultur die Basis für das gemeinsame Handeln ist.⁹¹² Diese Beziehungssituation herzustellen ist zeitaufwendig, aber generiert ein Wir-Gefühl und steigert somit Leistung. Dabei wird der Erwerb von interkultureller Sensibilität und Kompetenz vorangetrieben, der mehr als den Austausch von Stereotypen darstellt.⁹¹³ Hagenbüchle spricht dabei von der „Generierung einer gemeinsamen Welt“⁹¹⁴. Erfasst wird die sozioemotionale Dimension

⁹⁰⁷ Kinast/ Schroll-Machl (2005), S. 436.

⁹⁰⁸ Vgl. Hampden-Turner/ Trompenaars (2000), S. 8f.

⁹⁰⁹ Vgl. Hampden-Turner/ Trompenaars (2000), S. 2.

⁹¹⁰ Vgl. Mauritz (1996), S. 101.

⁹¹¹ Vgl. Bales/ Cohen (1982), S. 542.

⁹¹² Vgl. Bolten (2007a); Mauritz (1996); Casmir (1998).

⁹¹³ Vgl. Kinast/ Schroll-Machl (2005), S. 434f.

⁹¹⁴ Hagenbüchle (2002), S. 151f.

anhand der Kohäsionsherausbildung im Team. In der P-N-Dimension soll die Art und Weise der Beeinflussung des Arbeitsgruppenklimas analysiert werden. Ein hoher P-Wert bezeichnet dabei ein freundliches Verhalten, welches sich positiv auf die Kohäsionsbildung auswirkt. Ein Arbeitsgruppenmitglied mit einem hohen P-Wert wird als kooperativ und ausgleichend wahrgenommen. Der N-Wert bezeichnet unfreundliches und negatives Verhalten; Selbstbezogenheit und Egoismus hemmen die Kohäsionsbildung. Hier verhält es sich mit möglichen Veränderungen ebenso wie bei den beiden oben beschriebenen Dimensionen. Es können Aussagen hinsichtlich Verhaltensweisen getroffen werden, die im Laufe der Teamarbeit kohäsionstreibend wirken und somit die sozioemotionale Dimension einer Interkultur begründen können.

5.2.1.4 Erfassung der Teamkommunikation

Bei der Analyse der Erklärungsansätze zum Konstrukt Interkultur fällt des Weiteren auf, dass wiederholt von einem „dynamischen Konzept“⁹¹⁵ die Rede ist, welches durch Interaktion und Kommunikation entsteht und sich verändernden Umweltbedingungen anpassen kann. Um diesem Merkmal von Interkultur Rechnung zu tragen, wird eine „reziproke Dimension“ eingeführt. Interkultur ist also nicht statisch, sondern ein „prozessualer Ablauf“⁹¹⁶ der Herausbildung und Veränderung. Die Interaktionsbeziehung zwischen Angehörigen verschiedener Kulturen beruht auf Reziprozität, wobei Interkultur als „Mehrwert, der durch Kommunikation entsteht“⁹¹⁷ bezeichnet wird. Die Komponente der Reziprozität verdeutlicht vor allem Knapp, indem er von „wechselseitiger Akkommodation“⁹¹⁸ spricht, sowie Brannen/Salk für die Interkultur eine „negotiated culture“⁹¹⁹ ist. Die Wechselseitigkeit muss dabei nicht von einer einheitlich reziproken Beziehung gekennzeichnet sein. Ein Interaktionspartner kann über die Zeit hinweg mehr bzw. weniger aktiv die Interaktionen beeinflussen. Auch Mauritz versteht unter Interkulturalisation einen dynamischen Prozess von wechselseitigen Anpassungen. In diesem Prozessverlauf entsteht eine koordinierte und nützliche Beziehung zwischen den Teilnehmern einer kulturellen Überschneidungssituation, die sowohl auf Grundlage des kulturell kompetenteren an den weniger kompetenten Interaktionspartner beruht oder durch neue handlungsleitende Ideen entsteht, die in keiner der beiden Ursprungskulturen zu finden sind. Je intensiver die interkulturellen Kontakte stattfinden, umso wahrscheinlicher ist die Entstehung einer Interkultur im Sinne einer sozialen und symbolischen Ordnung zwischen den Beteiligten. Nach und nach schafft der gemeinsame Orientierungsrahmen Verhaltenssicherheit. Die Mitglieder verschiedener Kulturen verlieren ihre

⁹¹⁵ Moore (2005), S. 159.

⁹¹⁶ Rathje (2004), S. 57.

⁹¹⁷ Wierlacher/ Hudson-Wiedenmann (2003), S. 26.

⁹¹⁸ Knapp (1999), S. 19.

⁹¹⁹ Brannen/ Salk (2000), S. 452.

ursprüngliche Unabhängigkeit und die wechselseitige Abhängigkeit steigt.⁹²⁰ Da Kommunikation nur wechselseitig stattfindet, kann eine Veränderung in der Kommunikation zwischen den Teammitgliedern die reziproke Dimension von Interkultur erklären. Veränderungen im Kommunikationsverhalten werden anhand der Interaktionssignierung ermittelt. Es können sowohl die Veränderung von Misskommunikation (Missverständnisse), der Redeanteil der einzelnen Personen, als auch die Interaktionsrichtungen der beobachteten Teammitglieder (wer zu wem?) analysiert werden. Es können somit Aussagen über eine Veränderung der Kommunikationseffektivität getroffen werden.

5.2.1.5 Erfassung der Bildung von Teamnormen

Als weitere Eigenschaft von Interkultur lässt sich die „reflexive Dimension“ herausstellen. Die gegenseitige Anerkennung von Differenz beziehungsweise das Verstehen der eigenen sowie der fremden Kultur dominiert in geisteswissenschaftlichen Ansätzen, findet sich aber auch in den Sozialwissenschaften wieder. So spricht Negt davon, dass das Lernen am Eigenen und am Fremden ein neues „Drittes“⁹²¹ schafft und für Hagenbüchle ist es essenziell, auf dem Weg zur Interkulturalität das Selbst kritisch in Frage stellen zu können, wobei eine bewusste Auseinandersetzung stattfinden muss.⁹²² Die Akzeptanz des Fremdkulturellen wird in Lernprozessen kreiert, da eine gemeinsame Kultur nur entstehen kann, wenn man die Standards des jeweils anderen lernt.⁹²³ Die von Steixner als „Lernraum“⁹²⁴ bezeichnete Interkultur, wird erstmals von Useem, Useem und Donghue beschrieben. Auch diese stellen die reflexive Dimension von Interkultur heraus, indem die Autoren „Interkultur“ als „Drittkultur“ bezeichnen, die von den verschiedenen kulturellen Interaktionspartnern kreiert, geteilt und erlernt wird.⁹²⁵ Zu einer Veränderung in Arbeitsgruppennormen gehört zweifelsohne das Überdenken und Reflektieren eigener, aber auch fremder Verhaltensweisen und Werte. Daher können in Bezug auf die Veränderung von Teamnormen Aussagen über die reflexive Dimension einer Interkultur gemacht werden. Ein weiterer Analysebogen kann zur Beurteilung von Wertaussagen herangezogen werden. Diesen Bogen verwendet man in ähnlicher Weise wie den Adjektivratingbogen zu Beurteilung der Verhaltensebene. Beide Stufen (Adjektivrating und Wertepositionen) sind insofern verwandt, als die Wertaussage häufig ein allgemeineres Bewertungsprinzip liefern kann im Gegensatz zu den spezielleren Formen der Verhaltensstufe. Eine Wertaussage kann dabei eine generalisierte Extension einer positiven Bewertung, die ursprünglich auf spezifischere Verhaltensformen der Verhaltensstufe gerichtet war, sein.⁹²⁶ Hier kann eine Veränderung auf der Werteebene dahingehend

⁹²⁰ Vgl. Mauritz (1996), S. 98f.

⁹²¹ Negt (1992), S. 23.

⁹²² Vgl. Hagenbüchle (2002), S. 139.

⁹²³ Mauritz (1996).

⁹²⁴ Steixner (2007), S. 210.

⁹²⁵ Vgl. Useem/ Useem/ Donoghue (1963).

⁹²⁶ Vgl. Bales/ Cohen (1982), S. 719.

interpretiert werden, dass innerhalb der untersuchten Arbeitsgruppe eine Annäherung von Arbeitsgruppenwerten und -normen stattgefunden hat.

5.2.2 Ergebnisse der Beobachtungsstudie

5.2.2.1 *Adjektivrating/Wertebeurteilungsbogen*

Team 1

Zunächst wird Team 1, bestehend aus einem deutschen, einer ecuadorianischen und einem marokkanischen Studierenden, analysiert. Die beiden folgenden Abbildungen zeigen die ermittelten Felddiagramme, welche grafisch aus den Auswertungen der Adjektivratingbögen konstruiert wurden. Die Ratings entstanden nach der intensiven und wiederholten Analyse und Betrachtung der Videosequenzen der beiden Beobachtungszeitpunkte. Bales empfiehlt sogar, Ratings nach einer bestimmten Zeit zu wiederholen, um gewissermaßen Anhaltspunkte für mögliche gruppeninterne Veränderungen zu generieren.⁹²⁷ Bei der Durchführung des SYMLOG-Ratings wird jedes einzelne Arbeitsgruppenmitglied beurteilt. Dies geschieht auf Grundlage von Beobachtungen über das gezeigte und geäußerte interaktive Verhalten.

⁹²⁷ Vgl. Bales/ Cohen (1982), S. 60.

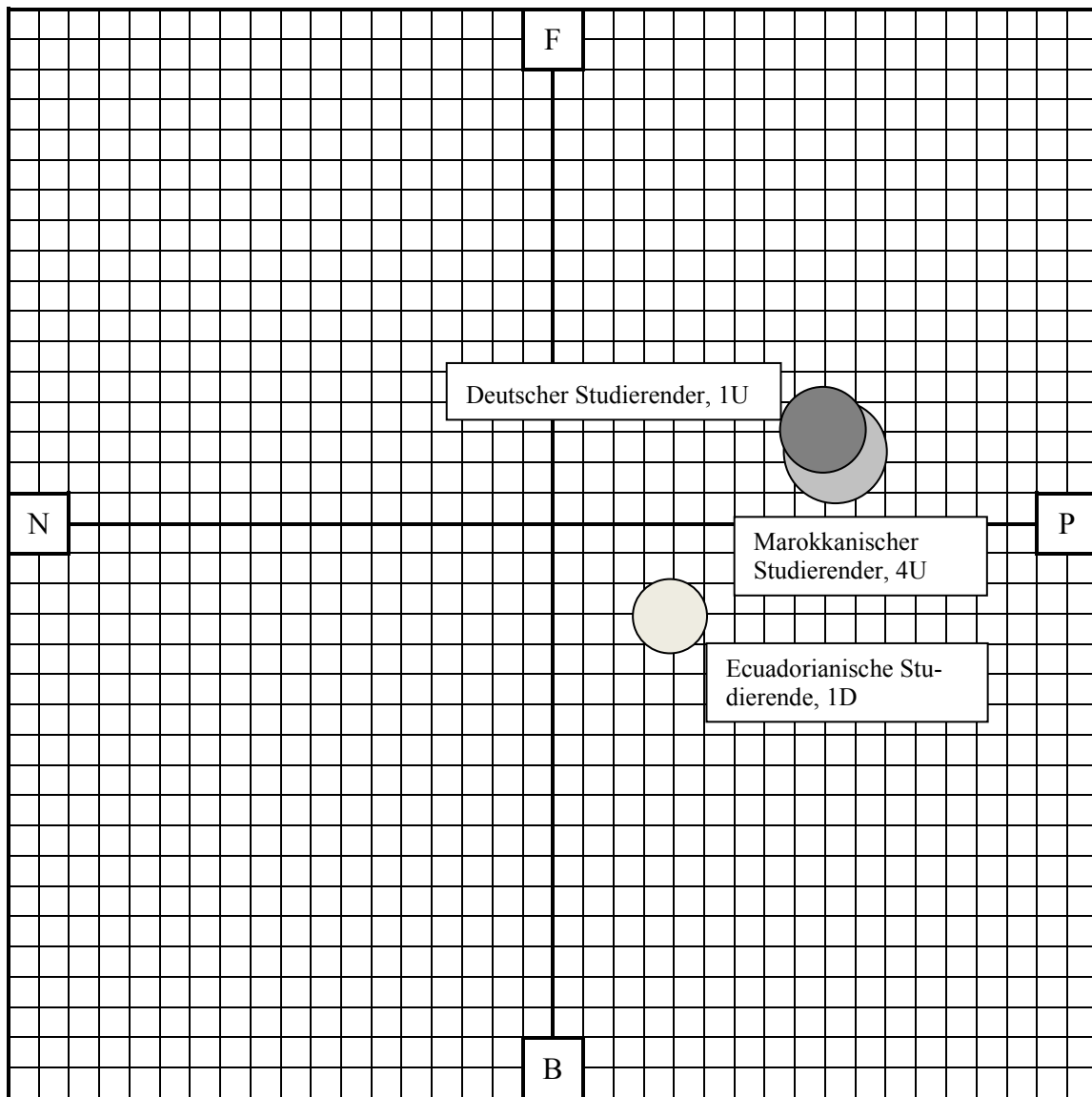


Abb. 24: Felddiagramm, Team 1 zum Zeitpunkt t_1 .⁹²⁸

⁹²⁸ Quelle: Eigene Darstellung.

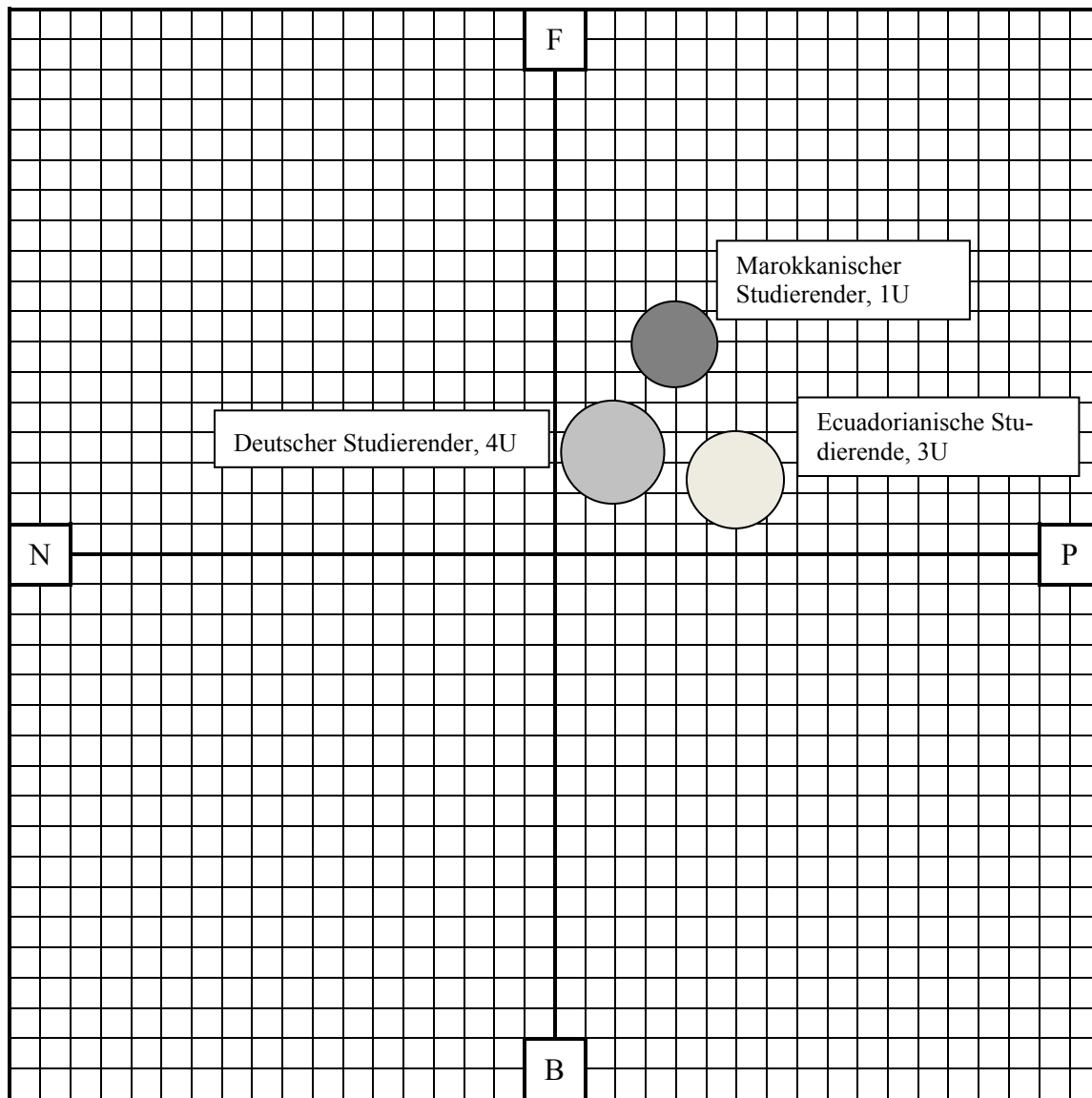


Abb. 25: Felddiagramm, Team 1 zum Zeitpunkt t_2 .⁹²⁹

Veränderungen der U-D-Dimension

Wie bereits erläutert, können Veränderungen in der Teamorganisation anhand der U-D-Dimension erklärt werden. Die Größe der Kreise spiegelt dabei die Einflussnahme einer Person hinsichtlich der teaminternen Organisation und Koordination wider. Je größer der Kreis, umso aktiver beeinflusst ein Teammitglied die Teamarbeit. In Team 1 beeinflusst der marokkanische Studierende am intensivsten die Teamarbeit; dies verdeutlicht die Größe des Kreisumfangs, die mit 4U gemessen wird. Darauf folgen der deutsche Studierende mit 1U und die ecuadorianische Studierende mit 1D. Die U-Werte machen deutlich, dass sich die jeweilige Person einflussnehmend verhält. Darunter fallen Verhaltensweisen wie die Initiative ergreifen, lautes Sprechen oder Gesprächsbeiträge offen an das ganze Team richten. Auch nonverbale Signale können einflussnehmend interpretiert werden. Darunter fallen aufrechtes Sitzen oder

⁹²⁹ Quelle: Eigene Darstellung.

sich wachsam und aktiv verhalten.⁹³⁰ Der deutsche Studierende und der marokkanische Studierende zeigen ein einflussnehmendes und bestimmendes Verhalten zum Zeitpunkt t_1 . Anders verhält es sich dagegen mit der Handlungsweise der ecuadorianischen Studierenden. Ihr Wert rückt in die D-Richtung. Das bedeutet, dass sie sich eher einordnungsbereit verhält und auf die Teamorganisation wenig Einfluss nimmt. Dies zeigt sich unter anderem in reaktiven, ruhigen und introvertierten Verhaltensweisen. Nonverbale Signale sind zum Beispiel eine zusammengezogene Körperhaltung.⁹³¹

Zum zweiten Beobachtungszeitpunkt rücken alle Teammitglieder in den U-Bereich. Der marokkanische Studierende lässt in seiner Einflussnahme im Vergleich zum ersten Zeitpunkt nach, der deutsche Studierende und die Ecuadorianerin gewinnen dagegen an Einfluss im Team. Die Ecuadorianerin bewegt sich von einer eher passiven Rolle zu Beginn der Teamarbeit in einen aktiven, die Teamarbeit gestaltenden U-Bereich. Diese Tatsache geht mit der synergetischen Dimension von Interkultur einher. Die Annäherung in dem Bereich der Teamorganisation zeigt sich durch die Annäherung der Kreisgrößen und macht deutlich, dass die Teammitglieder eine gemeinsame Basis gefunden haben, die Teamarbeit zu organisieren und zu koordinieren.

Veränderungen in F-B-Dimension

Dass die Orientierung am vorgegebenen Ziel bzw. an einer geeigneten Problemlösung nicht bei allen Teammitgliedern gleich ausgeprägt ist, zeigt die F-B-Dimension zum Beobachtungszeitpunkt t_1 . Besonders die ecuadorianische Studierende zeigt Verhaltensweisen, die nicht zur Problemlösung und Entscheidungsfindung beitragen. Dies wird durch den Wert 2B ausgedrückt. Der Richtungskode B gibt gefühlsbetontes Verhalten wieder. Darunter fallen emotionale Verhaltensweisen wie das Ausdrücken von Gefühlen oder eine Abneigung gegen eine kontrollierende und einengende Arbeitsweise. Nonverbale Signale können ein Abschweifen mit den eigenen Gedanken sein, die in keiner Verbindung mit der gerade ablaufenden Kommunikation stehen.⁹³² Der deutsche Studierende und der Marokkaner hingegen zeigen beide ähnlichen Einsatz hinsichtlich einer gemeinsamen Problemlösung. Dem marokkanischen Studierenden kann der Wert 3,5F und dem deutschen Studierenden sogar 4F zugeordnet werden. F-Werte stehen für zielgerichtet kontrollierte Verhaltensweisen. Teammitglieder bemühen sich um die Problemlösung, indem sie ernsthaft Meinungen und Einstellungen austauschen. Nonverbale Signale können ein wachsamer Gesichtsausdruck sein oder eine Körperhaltung, die suggeriert, dass sich die entsprechende Person auf die Arbeit und deren Lösung konzentriert.⁹³³ Obwohl der marok-

⁹³⁰ Vgl. Bales/ Cohen (1982), S. 519.

⁹³¹ Vgl. Bales/ Cohen (1982), S. 572.

⁹³² Vgl. Bales/ Cohen (1982), S. 551.

⁹³³ Vgl. Bales/ Cohen (1982), S. 542f.

kanische Studierende einen größeren Einfluss auf die Teamorganisation und die Koordination im Team hat, trägt der Deutsche Studierende etwas mehr zur Entscheidungsfindung und Aufgabenlösung bei. Die ecuadorianische Studierende verhält sich nicht nur hinsichtlich der Einflussnahme auf die Teamorganisation, sondern auch hinsichtlich der Problemlösung im Team passiv und zurückhaltend.

Zum Beobachtungszeitpunkt t_2 hingegen gewinnt das Problemlösungsverhalten der ecuadorianischen Studierenden mehr an Bedeutung und rückt von der B- in die F-Richtung (Wert 2,5F). Der Wert des deutschen Studierenden hinsichtlich des Beitrages zur Aufgabenlösung bleibt zum ersten Beobachtungszeitpunkt fast identisch (3,5 statt 4F zu t_1). Der marokkanische Studierende intensiviert sein Engagement zur Entscheidungsfindung im Vergleich zu t_1 auf 7F. Wichtig für die Veränderung des Problemlöseverhaltens ist, dass nun alle Teammitglieder in der F-Richtung agieren. Dies lässt darauf schließen, dass die Teammitglieder eine Ebene gefunden haben, auf der sie ihre innovativen und neuen Ideen diskutieren können.

Veränderungen in P-N-Dimension

Die P-N-Dimension zeigt in wieweit die Teammitglieder ein kohäsives Team fördern und mit ihrem Verhalten zu einem positiven und freundlichen Klima in der Arbeitsgruppe beitragen. Zum ersten Beobachtungszeitpunkt weisen alle Teammitglieder Verhaltensweisen auf, die die Kohäsionsbildung fördern. Der deutsche Studierende (9P) und der Marokkaner (9,5P) liegen von den P-Werten nahe beieinander. Auch die ecuadorianische Studierende fällt freundlich positiv auf, allerdings nicht in dem Maße wie ihre Teamkollegen. Ihr P-Wert beträgt 4. Hohe P-Werte verdeutlichen, dass sich die Teammitglieder nach den Wünschen und Bedürfnissen der anderen richten. Die Teammitglieder werden um Meinung gebeten, um so Gleichheit zwischen sich und den anderen herzustellen. Außerdem wird auf eine Ausgewogenheit zwischen Schweigen und Sprechen geachtet.⁹³⁴ Diese Merkmale werden von dem marokkanischen Studierenden und dem deutschen Studierenden deutlicher dargestellt als von der ecuadorianischen Studierenden. Nonverbale Signale, die kohäsionsbildend sein können, sind Blickkontakt suchen oder durch nickende Kopfbewegung seine Zustimmung äußern.⁹³⁵ Keines der Teammitglieder verhält sich den anderen gegenüber in einer Weise, die unfreundlich ist. Darunter würden Verhaltensweisen fallen wie unfreundliche Annäherungen an andere Teammitglieder oder ein isoliertes bzw. distanziertes Auftreten. In nonverbalen Signalen verdeutlicht dies eine geschlossene Körperhaltung.⁹³⁶

⁹³⁴ Vgl. Bales/ Cohen (1982), S. 538.

⁹³⁵ Vgl. Bales/ Cohen (1982), S. 538f.

⁹³⁶ Vgl. Bales/ Cohen (1982), S. 546f.

Zum Beobachtungszeitpunkt t_2 fällt besonders auf, dass das kohäsionstreibende Verhalten der Ecuadorianerin im Vergleich zu den anderen Teammitgliedern über die Maße gewachsen ist (6P). Dagegen wirken der deutsche Studierende (2P) und der Marokkaner (4P) zum zweiten Zeitpunkt etwas weniger freundlich und positiv. Dennoch bewegen sich beide immer noch in P-Werten. Die Werte der Teammitglieder nähern sich im Vergleich zum ersten Beobachtungszeitraum an. Somit kann die sozioemotionale Dimension einer Interkultur begründet werden.

Veränderungen hinsichtlich Normen

Die beiden folgenden Abbildungen zeigen die ermittelten Felddiagramme für Werte, welche grafisch aus den Auswertungen des Bogens zur Beurteilung von Wertaussagen konstruiert wurden. Die Ratings entstanden – wie beim Adjektivrating bereits beschrieben – nach der intensiven und wiederholten Analyse und Betrachtung der Videosequenzen der beiden Beobachtungszeitpunkte. Bei der Durchführung des Wertebogens wird ebenfalls jedes einzelne Arbeitsgruppenmitglied beurteilt. Dies geschieht auf Grundlage von Beobachtungen über das gezeigte und geäußerte interaktive Verhalten.⁹³⁷

⁹³⁷ Vgl. Bales/ Cohen (1982), S. 719.

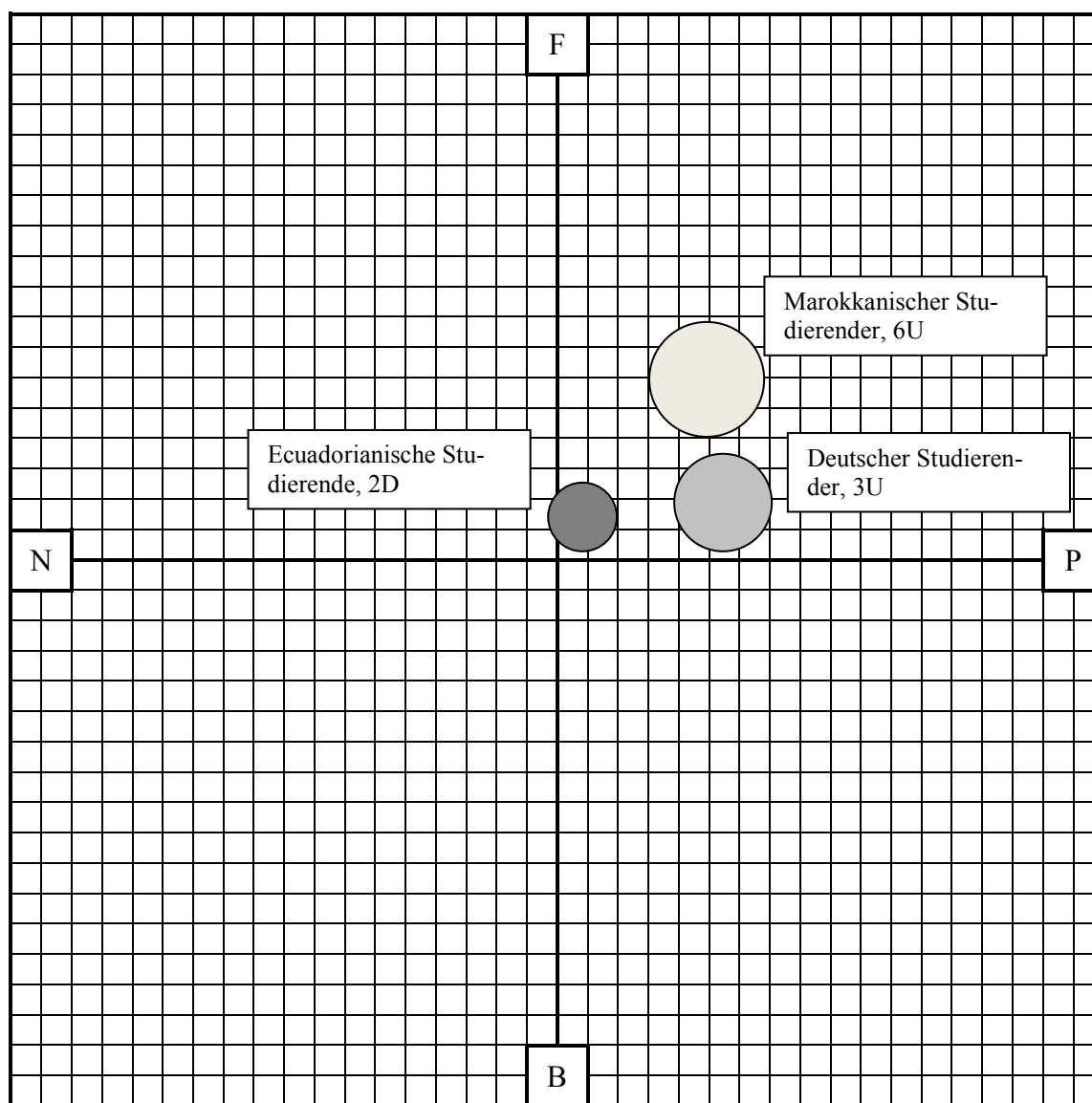


Abb. 26: Felddiagramm Werte, Team 1 zum Zeitpunkt t_1 .⁹³⁸

⁹³⁸ Quelle: Eigene Darstellung.

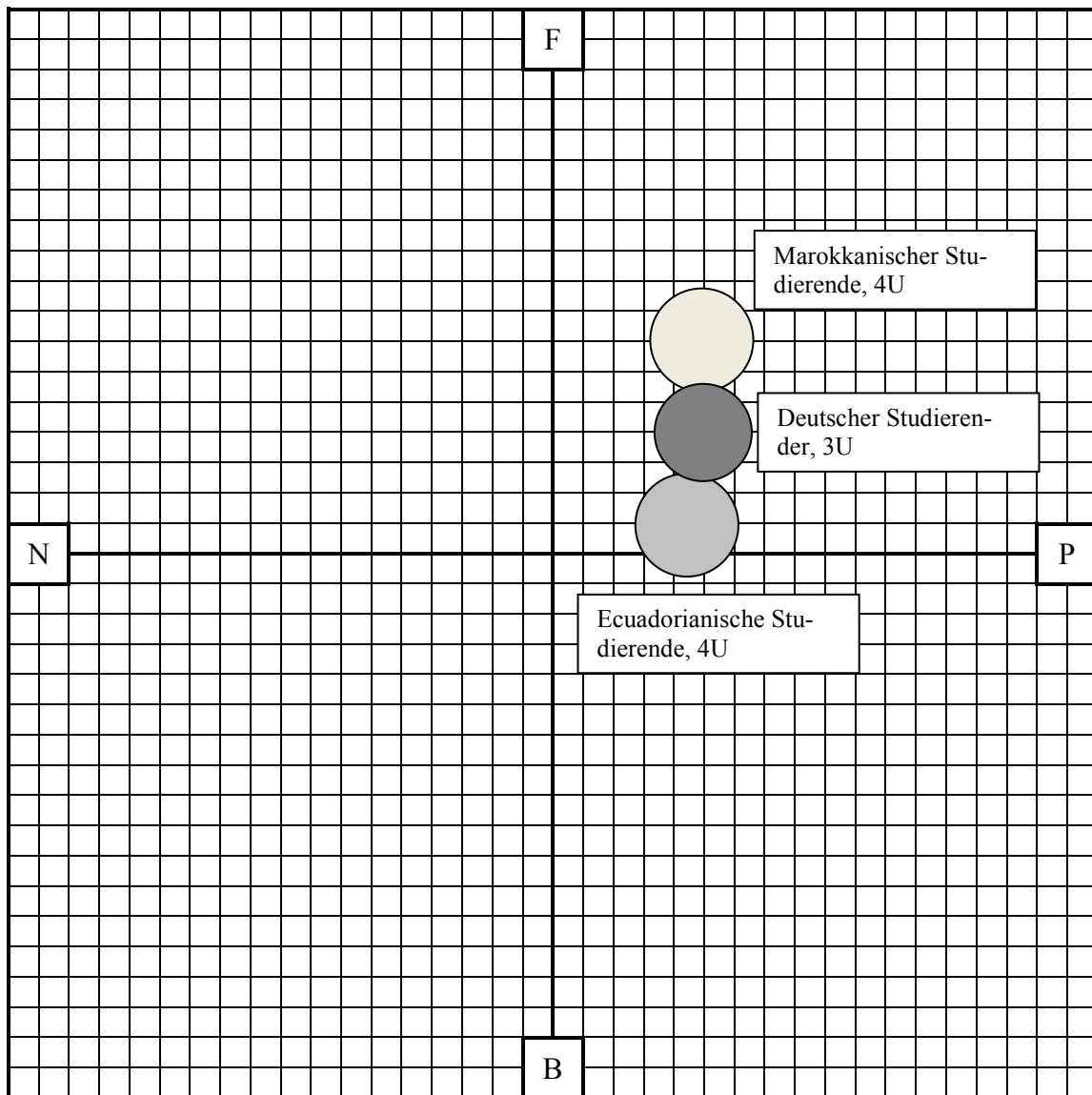


Abb. 27: Felddiagramm Werte, Team 1 zum Zeitpunkt t_2 .⁹³⁹

Die beiden obigen Abbildungen zeigen die Veränderungen in den Arbeitsgruppennormen. Hierbei werden die einzelnen Richtungen (U-D, P-N, F-B) nicht getrennt voneinander betrachtet, wie dies beim Adjektivrating der Fall ist. Beim Wertebogen geht es zunächst einmal um eine Globalbetrachtung der einzelnen Positionen der Teammitglieder. Zum Beobachtungszeitpunkt t_1 unterscheiden sich sowohl die Kreisgrößen, also Werturteile zu einflussnehmenden bzw. auf Einfluss verzichtenden Werten und Normen, als auch die Positionierungen der Kreise voneinander. Der marokkanische Studierende mit 6U vertritt Werte und Normen, die sich auf materiellen Erfolg, Macht und sozialen Einfluss beziehen. Ähnlich, wenn auch nicht ganz so stark ausgeprägt, können die Werte des deutschen Studierenden (3U) beschrieben werden. Die ecuadorianische Studierende (2D) hingegen lebt nach Werten wie stille Zufriedenheit und Verzicht auf persönlichen Erfolg und Vorteil. In Werten wie

⁹³⁹ Quelle: Eigene Darstellung.

Gleichheit und demokratische Mitbeteiligung aller Teammitglieder (P-Richtung) stimmen der deutsche Studierende (5,5) und der Marokkaner (5P) überein. Die ecuadorianische Studierende vertritt zu Beginn der Teamarbeit weniger demokratische Wertevorstellungen (1P). Werte wie Tüchtigkeit und Pflichtbestimmtheit vertritt zum ersten Beobachtungszeitpunkt der marokkanische Studierende mit einem Werte von 6F. Weniger zielgerichtete Normen verfolgen die ecuadorianische Studierende (1,5F) und der deutsche Studierende (2F).⁹⁴⁰

Zum zweiten Beobachtungszeitpunkt nähern sich die Teammitglieder in den wertbezogenen Vorstellungen hinsichtlich der U-D- und der P-N-Dimension an. Lediglich in der Frage nach Pflichtbewusstsein und Zielgerichtetheit unterscheiden sich die Wertvorstellungen etwas. Die obigen Abbildungen veranschaulichen die Annäherung in den Normen und Wertvorstellungen auf einen Blick.

Interpretation

Zur Erläuterung der unterschiedlichen Verhaltensweisen in Teamorganisation, Kohäsionsbildung, Problemlösen und Normenbildung durch die Teammitglieder sollen die Kulturdimensionen nach Hofstede herangezogen werden.⁹⁴¹ Der Wert der Dimension Individualismus liegt für Deutschland bei 67 und für arabische Länder (Marokko wurde nicht einzeln untersucht, kann aber unter die arabischen Länder subsumiert werden) bei 38. Mitglieder individualistischer Kulturen lernen, offen die Meinung zu sagen und diese auch zu vertreten. Zudem hat die Aufgabe Vorrang vor Beziehungen. Der Individualismuswert für Ecuador liegt bei 8. Mitglieder kollektivistisch geprägter Länder vermeiden Auseinandersetzungen und geben Beziehungen Vorrang vor der eigentlichen Aufgabe. Das Arbeitsgruppenklima ist also wichtiger, als die effektive Aufgabenlösung. Zum zweiten Beobachtungszeitpunkt trägt die ecuadorianische Studierende am meisten zu einem angenehmen Arbeitsgruppenklima bei. Der deutsche Studierende und der Marokkaner beteiligen sich hingegen aktiver an der Aufgabengestaltung und -lösung. Auch die Werte für Machtdistanz können einen Erklärungsbeitrag liefern. Der Wert für arabische Länder liegt bei 80, für Ecuador bei 78 und für Deutschland bei 35. Die Akzeptanz von ungleicher Machtverteilung ist in Marokko und Ecuador sehr hoch. Daraus lässt sich zum einen erklären, dass der Marokkaner als Teamleader fungiert und Entscheidungen hinsichtlich der Teamorganisation herbeiführt. Die Ecuadorianerin akzeptiert die Zentralisation von Entscheidungsfindung und erlaubt die Initiativenergreifung von anderen Teammitgliedern. Sie erwartet, Anweisungen von anderen zu erhalten; ansonsten ist das Verhalten passiv. Deutschland hat einen geringen Wert für Machtdistanz (35). Der deutsche Studierende möchte Ungleichheiten vermeiden, indem er alle Teammitglieder in die Entscheidungsfindung einbezieht. Die Werte für Unsicherheitsvermei-

⁹⁴⁰ Vgl. Bales/ Cohen (1982), S. 519ff.

⁹⁴¹ Vgl. hierzu und im Folgenden Hofstede (1980).

dung und Maskulinität liegen für Deutschland, Ecuador und Marokko nahe beieinander. Es kann lediglich anhand des Unsicherheitswertes, der für Marokko am höchsten ist, erklärt werden, warum der marokkanische Studierende einen großen Einfluss auf die Teamorganisation hat. Mitglieder von Kulturen mit hohen Werten für Unsicherheitsvermeidung agieren gerne in strukturierten Situationen und wenden sich einer präzisen Entscheidungsfindung zu, die keine abweichenden Gedanken erlaubt.

Team 2

Team 2 besteht aus einem deutschen Studierenden, einer bulgarischen Studierenden und einem Südkoreaner. Folgende Abbildungen zeigen die beiden Felddiagramme des Teams zu beiden Beobachtungszeitpunkten. Das Vorgehen in der Analyse ist analog zu der obigen Vorgehensweise zu sehen.

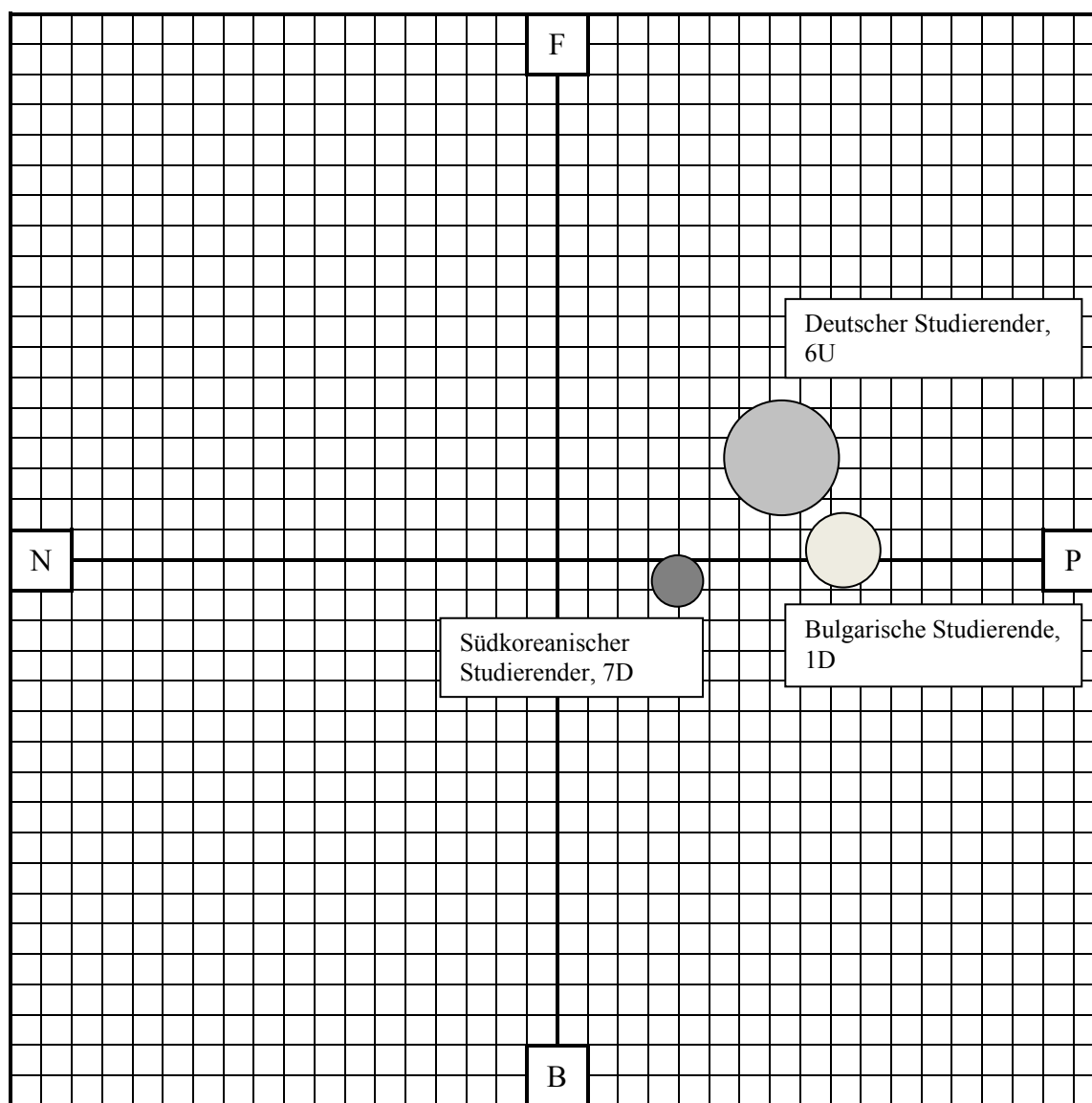


Abb. 28: Felddiagramm, Team 2 zum Zeitpunkt t_1 .⁹⁴²

⁹⁴² Quelle: Eigene Darstellung.

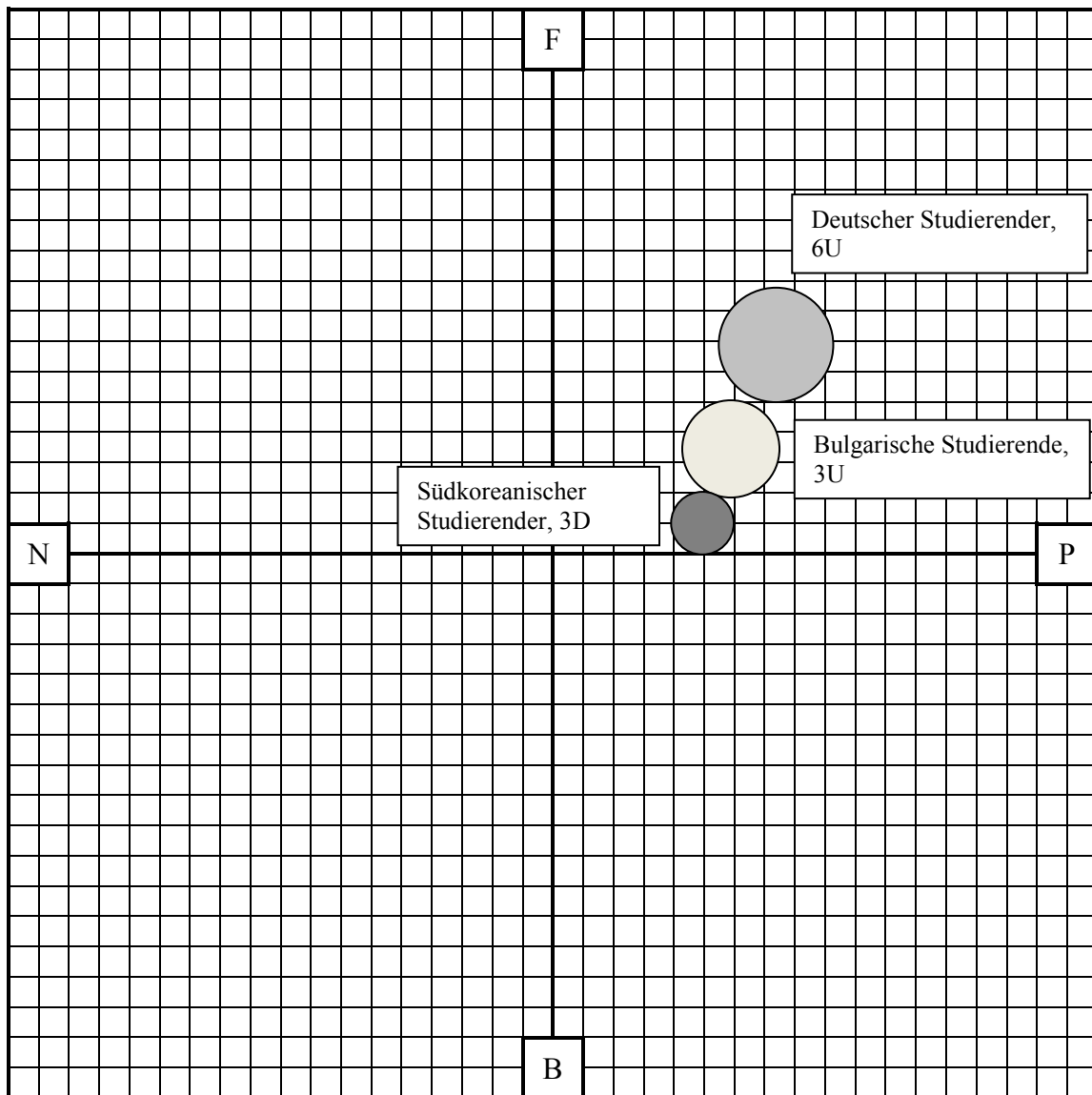


Abb. 29: Felddiagramm, Team 2 zum Zeitpunkt t_2 .⁹⁴³

Veränderungen in U-D-Dimension

Zum Beobachtungszeitpunkt t_1 lassen sich erhebliche Unterschiede in der Einflussnahme auf die Teamorganisation durch die einzelnen Teammitglieder feststellen. Der deutsche Studierende zeigt eine deutliche Dominanz hinsichtlich des Engagements in der Organisation und Koordination der Teamarbeit. Dies drückt der Wert 6U deutlich aus. Die bulgarische Studierende (1D) und der südkoreanische Studierende (7D) liegen nicht mehr im U-Bereich, sondern fallen in eine passive Rolle zurück. Besonders auffällig ist der hohe D-Wert des Südkoreaners. Der deutsche Studierende übernimmt die Koordination und das Management der Teamaufgabe, ohne dass die anderen Teammitglieder gestalterisch tätig sind und ihre Ideen und Gedanken in die Teamarbeit einbringen.

⁹⁴³ Quelle: Eigene Darstellung.

Zum zweiten Beobachtungszeitpunkt können jedoch einige Änderungen festgestellt werden. Der deutsche Studierende bleibt in einem hohen U-Wert, die bulgarische Studierende kann allerdings ihre Einflussnahme ausbauen und bewegt sich von einem passiven in ein gestaltendes Verhalten (3U). Der südkoreanische Studierende bleibt weiterhin in einer eher passiven Rolle; er wird allerdings ein wenig offener und aktiver hinsichtlich der Gestaltung der Teamorganisation. Dies macht die Veränderung von 7D zu 3D deutlich. Wie in Team 1, ist auch in Team 2 eine Veränderung der einzelnen Positionen der Teammitglieder zu konstatieren. Eine gegenseitige Annäherung und eine neue Art und Weise der Teamkoordination kann bestätigt werden.

Veränderungen in F-B-Dimension

Die F-B-Dimension spiegelt den Beitrag der Teammitglieder an der Problemlösung wieder. Die bulgarische Studierende und der deutsche Studierende tragen am deutlichsten zur Problemlösung bei. Beide Werte liegen im F-Bereich: Bulgarin 0,5F und deutscher Studierender 3,5F. Der Südkoreaner trägt mit 0,5B nicht entscheidend zur Problemlösung bei. Er kommuniziert keine konstruktiven Ideen zur Aufgabenlösung.

Dies ändert sich allerdings zum zweiten Beobachtungszeitraum. Hier liegen die Werte der Teammitglieder alle im F-Bereich. Die bulgarische Studierende (3,5F) und der deutsche Studierende (7F) arbeiten noch zielführender auf eine Aufgabenlösung hin, doch auch der Südkoreaner liefert nun Lösungsbeiträge (1F). Auch im Bereich des Problemlösens kann eine Veränderung festgestellt werden. Die Teammitglieder tragen alle, wenn auch in unterschiedlicher Intensität, zur Problemlösung und Entscheidungsfindung bei.

Veränderungen in P-N-Dimension

Die P-N-Dimension zeigt, inwieweit die einzelnen Teammitglieder ein positives Arbeitsgruppenklima fördern. Alle Teammitglieder weisen zum ersten Beobachtungszeitraum ein kohäsionsbildendes Verhalten auf. Besonders kohäsionsfördernd ist dabei die bulgarische Studierende (9,5P), gefolgt vom deutschen Studierenden (7,5P) und vom südkoreanischen Studierenden (4P). Obwohl sich der Südkoreaner hinsichtlich Teamorganisation und Problemlösen passiv verhält, trägt sein Verhalten positiv zum Arbeitsgruppenklima bei.

Auch zum zweiten Beobachtungszeitraum verbleiben die Werte im P-Bereich und verändern sich nur wenig. Der deutsche Studierende liegt nun mit 7,5P vor der bulgarischen Studierenden (6P) und dem südkoreanischen Studierenden (5P). Die bulgarische Studierende verliert also etwas an ihrer kohäsionsbildenden Wirkung, wohingegen der Südkoreaner etwas gewinnt. Das Verhalten des deutschen Studieren-

den ändert sich im Vergleich zum ersten Beobachtungszeitpunkt nicht. Da in diesem Team bereits von Beginn an auf die Wünsche und Bedürfnisse der Teammitglieder eingegangen wurde, kann hinsichtlich der Kohäsionsbildung keine deutliche Änderung konstatiert werden. Es kann allerdings angemerkt werden, dass sich die P-Werte im Vergleich zur ersten Beobachtung annähern. Die Existenz einer sozioemotionalen Dimension kann also auch durch Team 2 bestätigt werden.

Veränderungen hinsichtlich Normen

Die beiden folgenden Abbildungen zeigen die ermittelten Felddiagramme für Werte, welche – wie oben bereits erläutert – grafische aus den Auswertungen der Bögen zur Beurteilung von Wertaussagen konstruiert wurden.

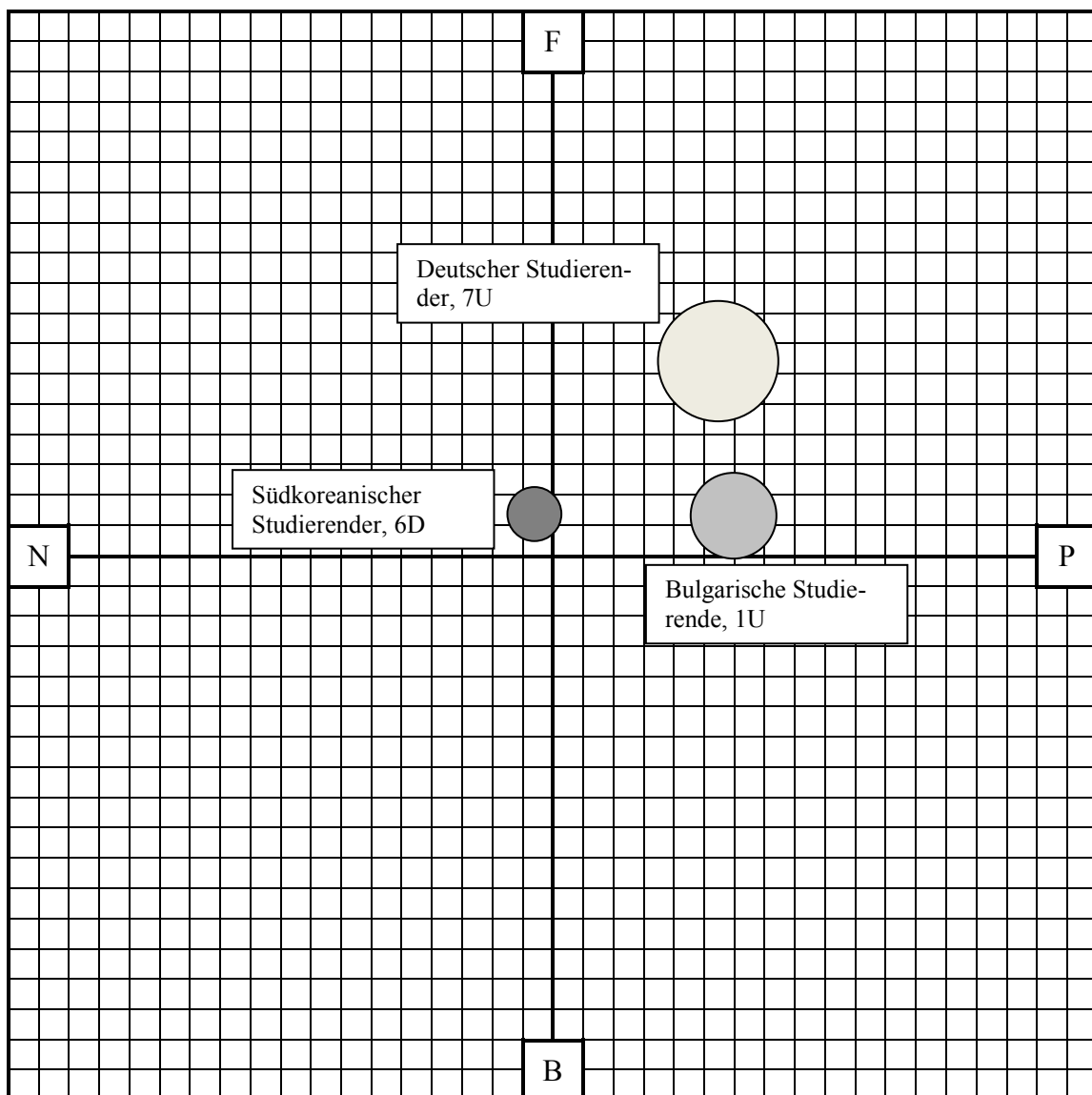


Abb. 30: Felddiagramm, Werte Team 2 zum Zeitpunkt t_1 .⁹⁴⁴

⁹⁴⁴ Quelle: Eigene Darstellung.

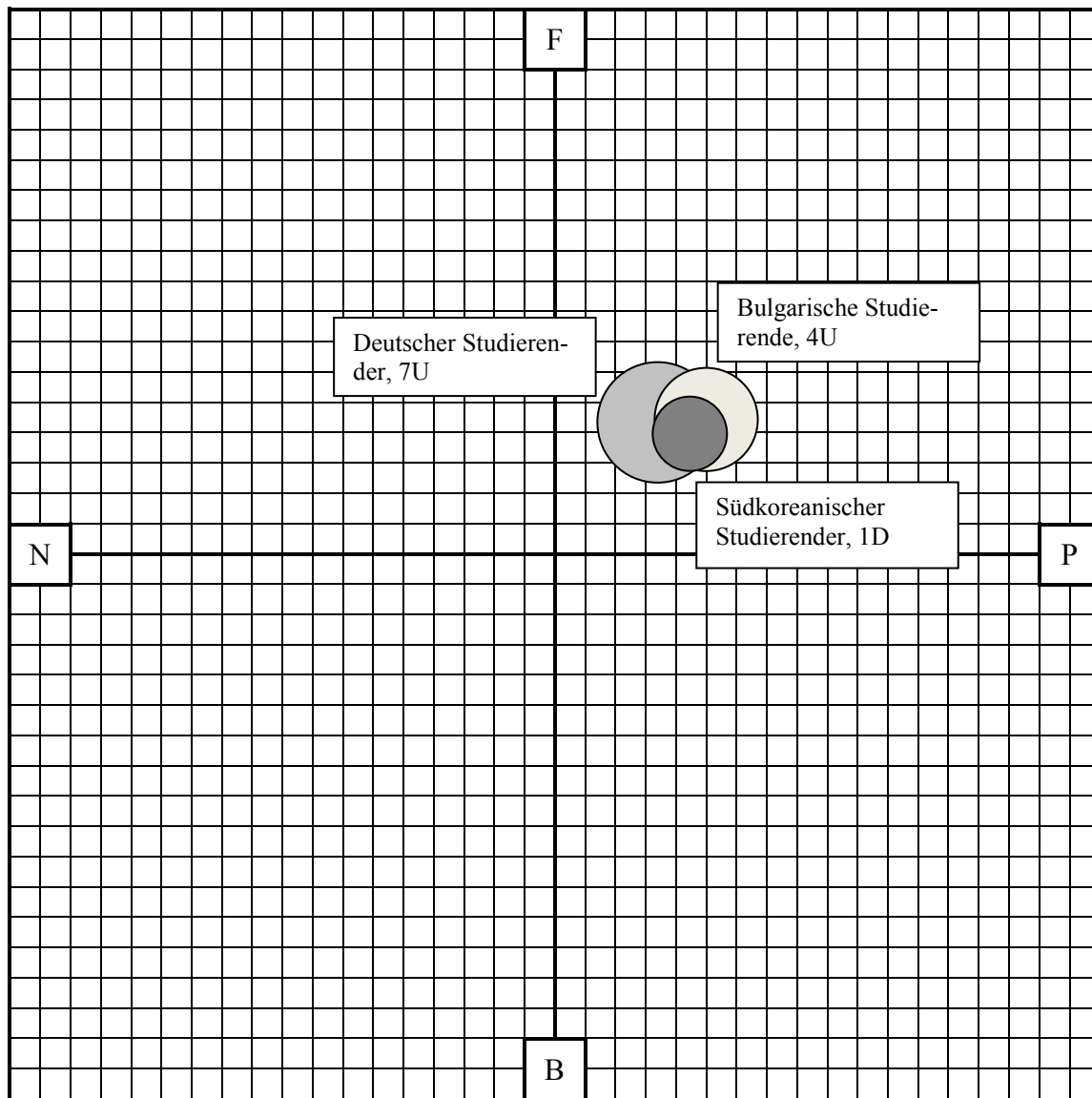


Abb. 31: Felddiagramm, Werte Team 2 zum Zeitpunkt t_2 .⁹⁴⁵

In Team 2 ist eine deutlichere Annäherung der Teammitglieder hinsichtlich der Teamnormen zu konstatieren als bei Team 1. Die Kreisgrößen als auch die Kreispo- sitionen unterscheiden sich zum Zeitpunkt der ersten Beobachtung erheblich. Der deutsche Studierende verfolgt hinsichtlich seiner Wertevorstellungen effektives und zielführendes Handeln (6,5F) sowie materiellen Erfolg (7U) und vernachlässigt den- noch partnerschaftliches Verhalten und Kooperation (5,5P) nicht. Die bulgarische Studierende vertritt ähnliche Werte bezüglich kooperativer Zusammenarbeit (6P). Allerdings ist sie hinsichtlich Einflussnahme im Team (1U) und zielgerichteter Auf- gabenerfüllung (1,5F) weniger engagiert. Noch zurückhaltender verhält sich der südkoreanische Studierende. Ihm ist persönliche Einflussnahme und Erfolg weniger wichtig (6D). Ebenso grenzt er sich von den anderen Teammitgliedern ab und unter- stützt keine kooperative Teamarbeit (0,5N). Lediglich in der Aufgabenorientierung

⁹⁴⁵ Quelle: Eigene Darstellung.

zeigt er Verantwortungsbewusstsein (1,5F), wenngleich dieses nicht mit dem des deutschen Studierenden vergleichbar ist.

Ganz erstaunlich ist es, wie sich die Normen und Wertevorstellungen der einzelnen Teammitglieder zum Beobachtungszeitpunkt t_2 geändert und angenähert haben. Alle Teammitglieder verfolgen nun eine beinahe identische Auffassung über Engagement und Solidarität bezüglich der Problemlösung und bezüglich kooperativer Normen im Team. Die Werte bewegen sich bei allen Teammitgliedern um die 4P und 4F. Lediglich hinsichtlich des Sich-Behauptens im Team und Einflussnahme auf die Teamorganisation unterscheidet sich der südkoreanische Studierende (1D) von der bulgarischen Studierenden (4U) und dem deutschen Studierenden (7U). Auch hier kann also eine Annäherung der Teamnormen konstatiert werden, so dass dadurch die reflexive Dimension der Interkultur begründet werden kann.

Interpretation

Auch das Verhalten der Teammitglieder in Team 2 soll anhand der Kulturdimensionen von Hofstede erläutert und interpretiert werden. Die Werte Bulgariens sind in Bezug auf die Machtdistanz und den Gruppenkollektivismus relativ hoch (Machtdistanz: 70; Individualismus: 50). Ähnlich stellen sich die Werte von Südkorea dar. Der Wert für Machtdistanz liegt bei 60 und für Individualismus bei 18.⁹⁴⁶ Die bulgarische Studierende und der Südkoreaner verhalten sich auch in der Teamarbeit initiativlos. Sie erwarten, dass die Initiative von dem Teamleader ausgeht, der zentral die Teamarbeit steuert. Eigeninitiative ist nicht wichtig, es wird erwartet, dass Anweisungen erteilt werden. Beziehungen werden als wichtiger angesehen als die Aufgabenlösung. Die bulgarische Studierende ist daher zum ersten Beobachtungszeitpunkt sehr an einem kooperativen Klima im Team interessiert. Der deutsche Studierende hingegen versucht alle Teammitglieder in die Aufgabenlösung einzubeziehen und bittet jedes Teammitglied um Lösungsvorschläge und Ideen. Dies erklären die Werte für Machtdistanz und Individualismus. Der Wert für Machtdistanz ist in Deutschland sehr gering und der für Individualismus sehr hoch ausgeprägt. Die Aufgabenlösung ist für das deutsche Mitglied sehr wichtig und hat erste Priorität; zudem ist es für ihn wichtig, seine Meinung offen zu äußern. Die geringen Werte der Machtdistanz erklären, weshalb er eine Dezentralisation in der Problemlösung anstrebt und alle Teammitglieder in die Entscheidungsfindung einbeziehen möchte. Die Ungleichheit zwischen den Teammitgliedern sollte so gering wie möglich sein, so dass jedes Mitglied Eigeninitiative hinsichtlich möglicher Lösungsvorschläge zeigen kann. Dass der deutsche Studierende im Team einen großen Einfluss ausübt und sehr dominant ist, kann anhand des hohen Wertes für Maskulinität erklärt werden, der für Deutschland bei 66 liegt (zum Vergleich: Bulgarien 50; Südkorea 39).⁹⁴⁷ Maskuline

⁹⁴⁶ Vgl. Hofstede (1997).

⁹⁴⁷ Vgl. Hofstede (1997).

Werte bedeuten, dass Individuen erfolgsbezogen und selbstbewusst auftreten. Mitglieder femininer Kulturen, wie Südkorea, achten eher auf zwischenmenschliche Beziehungen und sehen Kompromisse und Kooperation als Mittel, um Ziele zu erreichen. Zudem kann die Zurückhaltung des Südkoreaners durch den femininen Wert der Bescheidenheit erklärt werden. Es kommt Mitgliedern femininer Kulturen nicht auf Wettbewerb und Leistung an, sondern auf Solidarität unter den Teammitgliedern. Auch die hohen Werte der Unsicherheitsvermeidung für Bulgarien und Südkorea erklären das weniger dominante Auftreten der Teammitglieder. Individuen aus Ländern mit hoher Unsicherheitsvermeidung benötigen Regeln und strukturierte Situationen, um offen die eigene Meinung vertreten zu können. Zu Beginn der Teamarbeit fällt es den Mitgliedern der genannten Länder schwer, diese Bedingungen vorzufinden. Dagegen hat Deutschland schwächere Werte für Unsicherheitsvermeidung. Daher fällt es dem deutschen Studierenden leichter, die Diskussionsführung zu übernehmen und zur Ideenfindung anzuregen. Dies korrespondiert auch mit dem niedrigen Wert für Langzeitorientierung in Deutschland. In tendenziell kurzzeitorientierten Ländern geht es um das rasche Erreichen von Zielen und Ergebnissen. In den eher langzeitorientierten Ländern Südkorea und Bulgarien (hier liegen keine konkreten Werte vor) wird Beharrlichkeit beim langsamen Erreichen von Zielen bevorzugt. Hofstede's Kulturdimensionen liefern vor allem für den Beobachtungszeitraum t_1 wichtige Hinweise auf Unterschiedlichkeiten und deren Interpretationen. Die Angleichung der Kreispositionen spricht für die Herausbildung einer Interkultur zum Zeitpunkt t_2 .

Team 3

Im Folgenden wird Team 3, bestehend aus einer deutschen Studierenden, einer amerikanischen Studierenden und einer russischen Studierenden, analysiert. Es wird dabei wie bei den beiden anderen Teams vorgegangen.

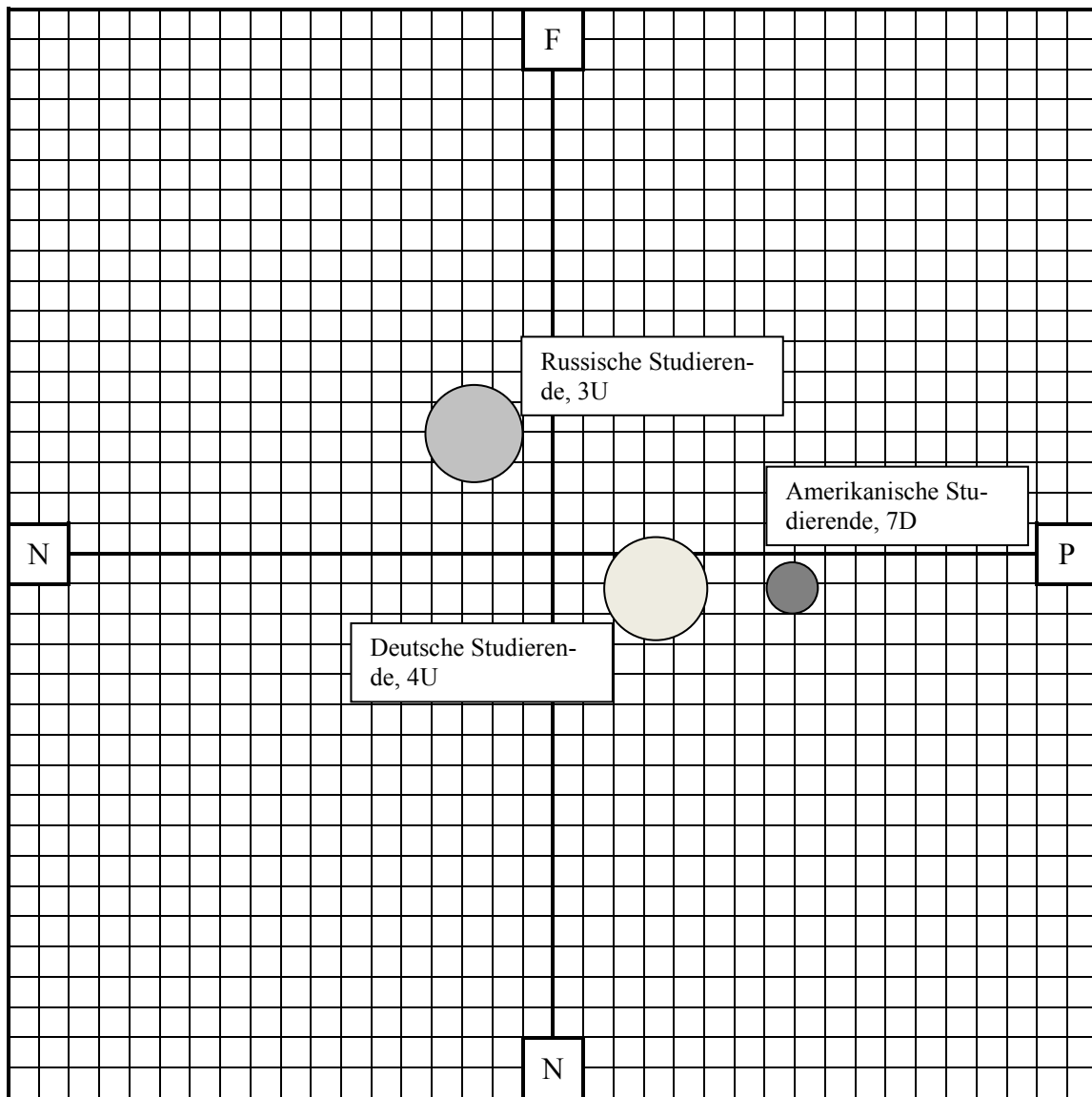


Abb. 32: Felddiagramm, Team 3 zum Zeitpunkt t_1 .⁹⁴⁸

⁹⁴⁸ Quelle: Eigene Darstellung.

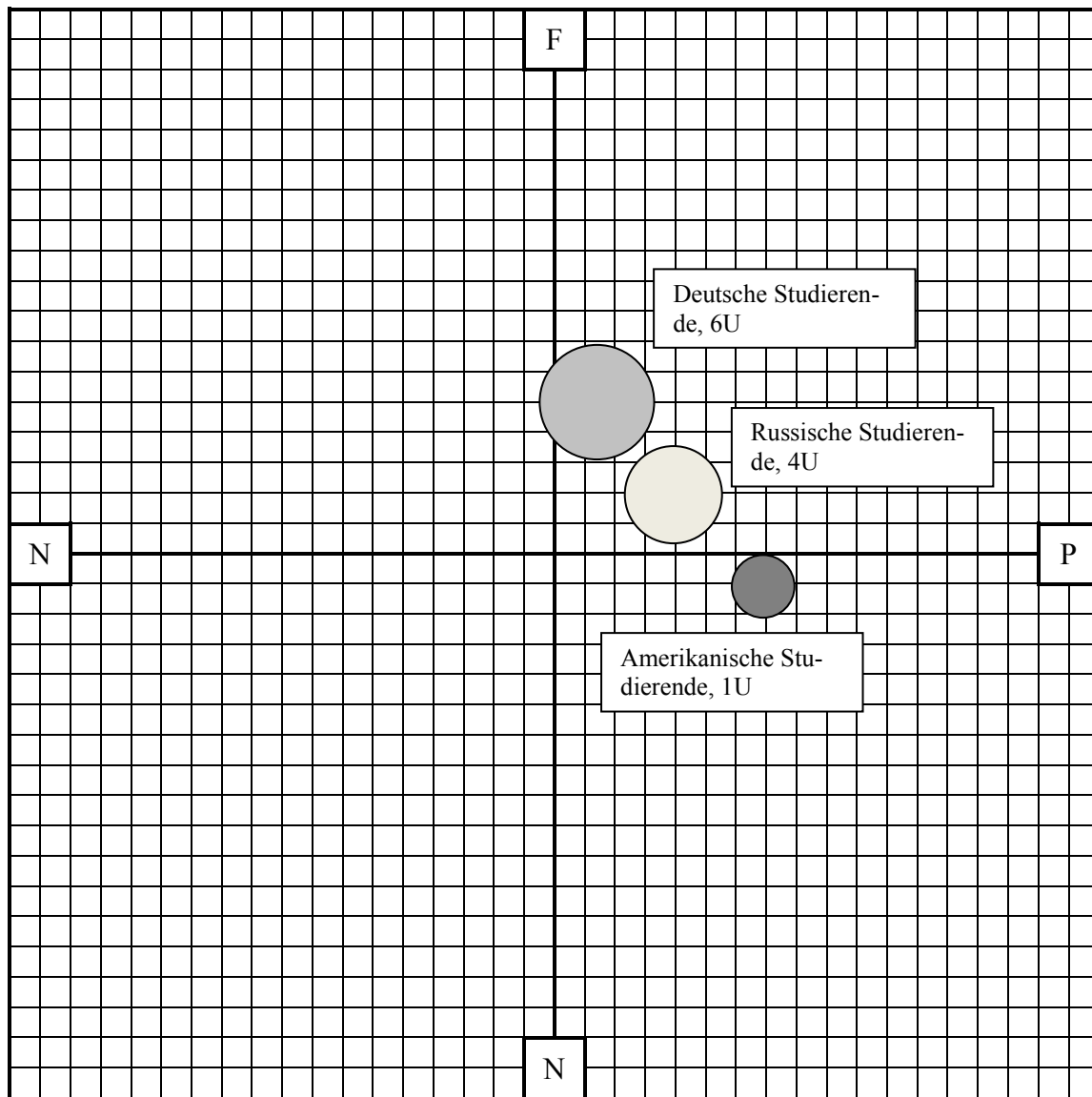


Abb. 33: Felddiagramm, Team 3 zum Zeitpunkt t_2 .⁹⁴⁹

Veränderungen in U-D-Dimension

Zum ersten Beobachtungszeitpunkt sind die Kreisgrößen der russischen und der deutschen Studierenden, also die Größe der Einflussnahme der Teammitglieder auf die Teamorganisation, beinahe gleich groß. Es fällt auf, dass die amerikanische Studierende mit einer Kreisgröße von 7D auf die Teamorganisation wenig Einfluss nimmt. Die deutsche und die russische Studierende übernehmen die Teamkoordination. Die amerikanische Studierende ist zu Beginn der Teamarbeit nicht gewillt, ebenso in das Teamgeschehen einzugreifen und dieses zu beeinflussen.

Zum Beobachtungszeitpunkt t_2 verändert sich jedoch das Engagement der amerikanischen Studierenden in der Teamarbeit in einen einflussnehmenden Bereich (von 7D zu 1U). Auch wenn das Verhalten der amerikanischen Studierenden zögerlich ist,

⁹⁴⁹ Quelle: Eigene Darstellung.

so ist dennoch eine eindeutige Veränderung festzustellen. Die russische und die deutsche Studierende bauen ihre Position im Team sogar aus. Wichtig ist jedoch, dass nun alle Teammitglieder gestalterisch die Teamarbeit beeinflussen. Es kann also festgestellt werden, dass die Teammitglieder einen gemeinsamen Konsens gefunden haben, die Teamarbeit zu koordinieren und zu organisieren. Es besteht ein gemeinsam geteiltes Wissen über die Fähigkeiten und Fertigkeiten eines jedes Mitgliedes. Somit kann die synergetische Dimension einer Interkultur auch hier konstatiert werden.

Veränderungen in F-B-Dimension

Auch die Orientierung am vorgegebenen Ziel bzw. an einer geeigneten Problemlösung ist nicht bei allen Teammitgliedern gleich ausgeprägt. Es zeigt sich vielmehr, dass in Team 3 lediglich die Russin zu der Problemlösung und Entscheidungsfindung beiträgt. Dies zeigt sich an dem Wert 4F. Dahingegen liegen die Beiträge der deutschen und der amerikanischen Studierenden im B-Bereich (beide 1B); sie tragen demnach nicht effektiv zu der Aufgabenlösung bei.

Zum zweiten Beobachtungszeitpunkt verändern sich die Beteiligung an der Aufgabenlösung und die Orientierung am vorgegebenen Ziel zumindest bei der deutschen Studierenden, die in den F-Bereich rückt (5F). Sie verändert ihr Engagement an der Aufgabenlösung so deutlich, dass sie nun mehr zu dieser beiträgt, als die russische Studierende, die auf den Wert 2F zurückfällt. Bei der amerikanischen Studierenden kann keine Veränderung festgestellt werden. Sie liegt mit ihrem Einsatz zur Problemlösung immer noch in einem eher passiven Bereich (1B). Die deutsche Studierende hat es zwar geschafft, ihren Beitrag zur Lösung der Aufgabe zu leisten, es kann aber dennoch nur bedingt von einer Bestätigung der innovativen Dimension einer Interkultur gesprochen werden. Die Teammitglieder können nicht alle ihre innovativen Ideen diskutieren, die zu einer neuen Lösung beitragen.

Veränderungen in P-N-Dimension

Die P-N-Dimension soll Aufschluss darüber geben, inwieweit die Teammitglieder ein kohäsives Team fördern. Die deutsche und die amerikanische Studierende liegen beide im P-Bereich. Die deutsche Studierende hat einen Wert von 3,5P, die amerikanische Studierende von 8P. Die amerikanische Studierende übt zwar keine große Einflussnahme auf die Teamorganisation und das Problemlösen aus, trägt allerdings zu einem freundlichen und positiven Arbeitsgruppenklima bei. Die russische Studierende liegt mit ihrem Wert im N-Bereich. Sie tritt den anderen gegenüber isoliert und distanziert entgegen und zeigt wenig Interesse an einer kooperativen Teamarbeit. Dies drückt sich durch den Wert 2,5N aus.

Dies verändert sich aber zum zweiten Beobachtungszeitpunkt. Der Wert der russischen Studierenden rückt in den P-Bereich (4P), sogar vor den Wert der deutschen Studierenden, die nun bei 1,5P liegt. Auch die amerikanische Studierende verbleibt in einem hohen P-Bereich bei 7P. Interessant ist, dass sich nun alle Teammitglieder kooperativ verhalten und versuchen Einfluss auf ein freundliches Arbeitsklimaklima zu nehmen. Dies geht mit der Herausbildung der sozioemotionalen Dimension einer Interkultur einher.

Veränderungen hinsichtlich Normen

Im Folgenden werden wie bereits anhand von Team 1 und Team 2 gezeigt, die Werteveränderungen in Team 3 analysiert.

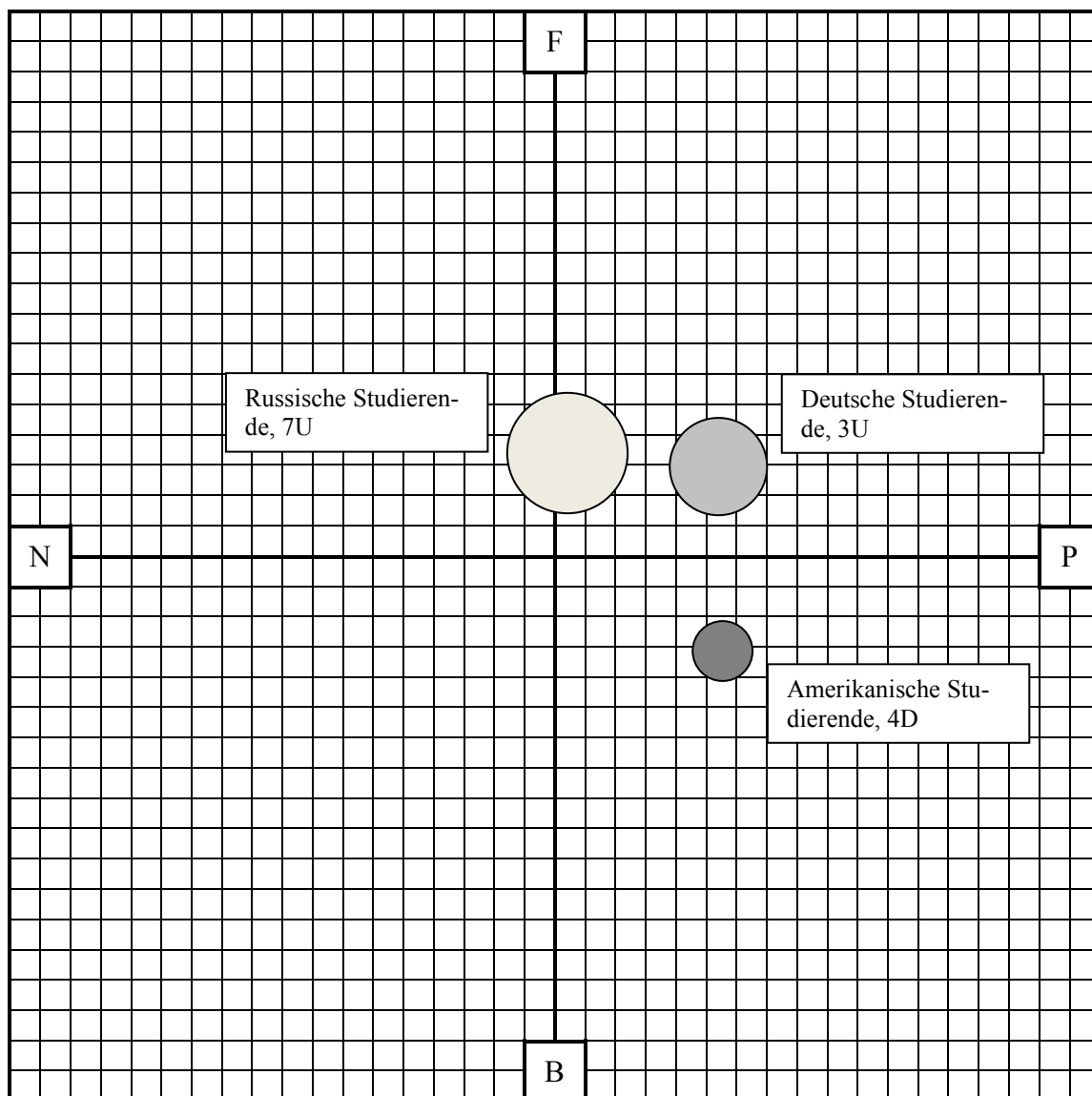


Abb. 34: Felddiagramm, Werte Team 3 zum Zeitpunkt t_1 .⁹⁵⁰

⁹⁵⁰ Quelle: Eigene Darstellung-

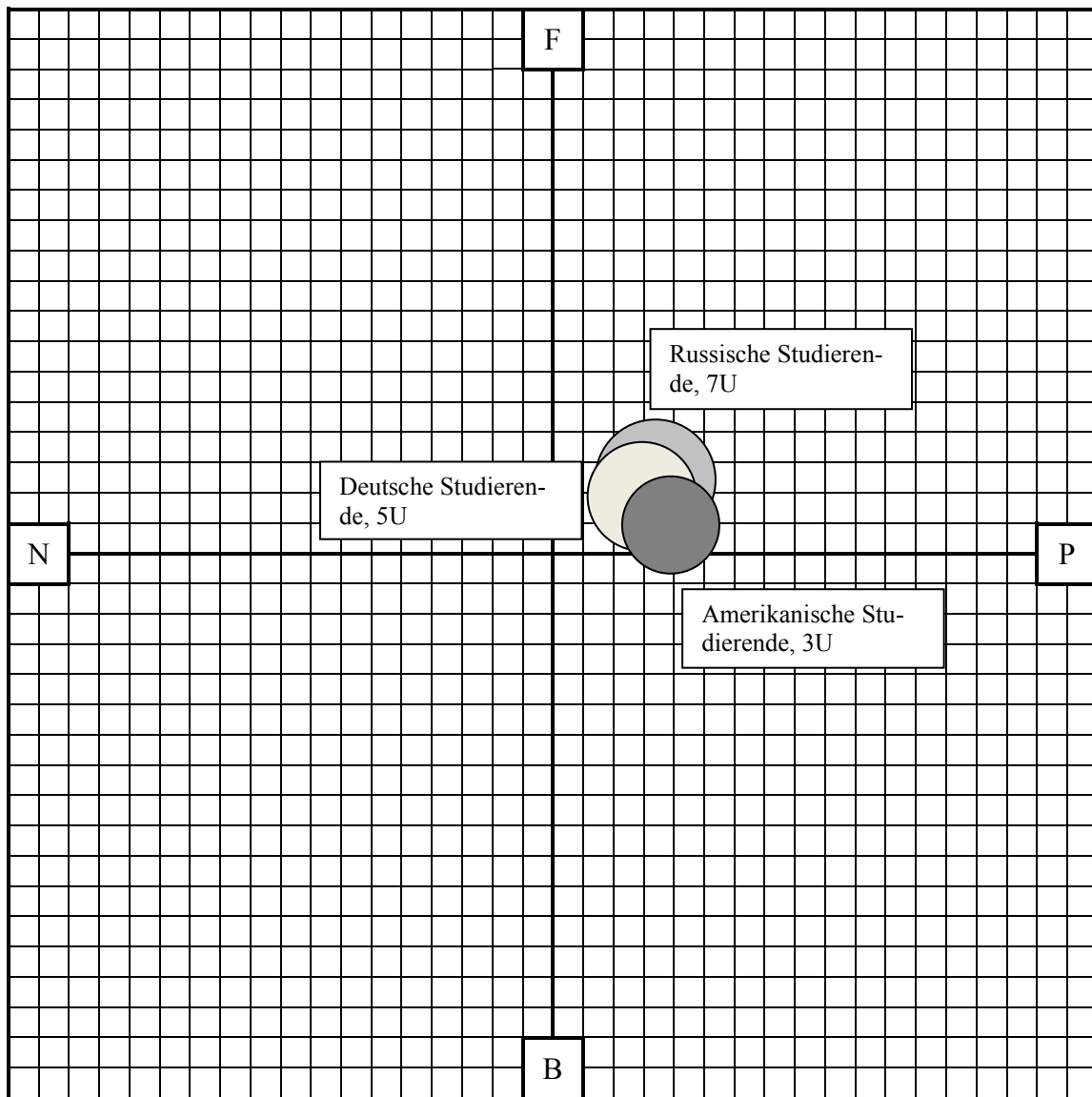


Abb. 35: Felddiagramm, Werte Team 3 zum Zeitpunkt t_2 .⁹⁵¹

Auch hier analysiert der Beobachter mit Hilfe des Bogens zur Beurteilung von Wertaussagen, inwiefern sich in einem Team Gruppennormen herausgebildet haben. Die beiden obigen Abbildungen zeigen die Veränderungen vom ersten zum zweiten Beobachtungszeitpunkt. Zum Zeitpunkt t_1 unterscheiden sich sowohl die Kreisgrößen, als auch die Positionierungen der Kreise voneinander. Die russische Studierende vertritt Werte, die sich auf materiellen Erfolg und Einfluss beziehen. Dies drückt der U-Wert von 7 aus. Auch die deutsche Studierende identifiziert sich mit diesen Werten (3U). Wie bereits bei den oben genannten Teaminteraktionen verhält sich die amerikanische Studierende einflusslos und verzichtet auf persönlichen Erfolg und Vorteil. Dies wird durch den Wert von 4D deutlich. Werte wie Tüchtigkeit und Pflichtbewusstsein verfolgen die deutsche und die russische Studierende in gleichem Maße (3F bzw. 3,5F). Die amerikanische Studierende verfolgt weniger zielgerichtete

⁹⁵¹ Quelle: Eigene Darstellung-

Werte. Ehrgeiz in der Aufgabenbearbeitung ist nicht das Ziel der amerikanischen Studierenden. Der Wert 3B spiegelt dies wider. Werte wie Gleichheit und demokratische Mitbestimmung verfolgen alle Teammitglieder, besonders allerdings die amerikanische und die deutsche Studierende (beide 5,5P). Die Russin vertritt etwas weniger demokratische Wertvorstellungen (0,5P).

Ganz erstaunlich ist es, wie sich die Normen und Wertevorstellungen der einzelnen Teammitglieder zum Beobachtungszeitpunkt t_2 geändert und angenähert haben. Alle Teammitglieder verfolgen nun eine beinahe identische Auffassung über Engagement und Solidarität bezüglich der Problemlösung und bezüglich kooperativer Normen im Team. Die Werte bewegen sich bei allen Teammitgliedern zwischen 3P und 2F. Lediglich hinsichtlich des Sich-Behauptens im Team und Einflussnahme auf die Teamorganisation unterscheidet sich die deutsche (5D) etwas von der amerikanischen Studierenden (3U) und der Russin (7U). Auch hier kann also eine Annäherung der Teamnormen konstatiert werden, so dass dadurch die reflexive Dimension der Interkultur begründet werden kann.

Ebenso soll das Verhalten von Team 3 anhand Hofstede's Kulturdimensionen erläutert werden. Russland verfügt über einen hohen Wert der Machtdistanz (Wert: 95).⁹⁵² Dies könnte eine Erklärung für das dominante Verhalten der russischen Studierenden in der Teamorganisation, aber auch bezüglich der Initiative hinsichtlich der Aufgabenlösung sein. Da in Ländern mit einer hohen Machtdistanz eine Tendenz zur Zentralisation herrscht, übernimmt die russische Studierende Verantwortung und trifft Entscheidungen bezüglich der Aufgabenlösung. Auch der hohe Wert für Unsicherheitsvermeidung Russlands (Wert: 75) erklärt das emotionale Bedürfnis der Russin nach Geschäftigkeit und der innere Drang nach einer effektiven Aufgabenlösung. Dies könnte auch die Passivität der amerikanischen Studierenden bezüglich Aufgabenlösung und Teamkoordination erklären. Der Wert für Unsicherheitsvermeidung liegt für die USA bei 46. Zeit ist für die Amerikanerin lediglich ein Orientierungsrahmen. Es sollten nicht unnötig mehr Regeln erstellt werden als nötig. Einzelheiten und Rahmenbedingungen der Aufgabenlösung können auch im Nachhinein verändert werden. Der hohe Wert für Maskulinität und Individualismus, der für Deutschland bei 66 bzw. 67 liegt, erklärt das große Engagement der deutschen Studierenden bezüglich der Teamkoordination und Teamorganisation. Entschlussfreude und Vorankommen in Entscheidungen dominiert in Ländern mit hohen Maskulinitätswerten und hohem Individualismus.

5.2.2.2 *Interaktionssignierung*

Im Rahmen des Adjektivratings konnten Veränderungen innerhalb des Problemlösens im Team, der Kohäsions- und Normenbildung und hinsichtlich der Teamorga-

⁹⁵² Vgl. hier und im Folgenden Hofstede (1997).

nisation konstatiert und analysiert werden. Im Folgenden soll nun mit Hilfe der Interaktionssignierung – dem zweiten Analyseverfahren von SYMLOG – die Veränderung im Kommunikationsprozess der Teams erläutert und interpretiert werden. Die Interpretation geschieht mit Hilfe der Kulturdimensionen nach Hall. Hall bemisst der Kommunikation als Kulturmerkmal eine wichtige Rolle zu: Für ihn ist Kultur Kommunikation und Kommunikation Kultur.⁹⁵³ Da die Kulturdimensionen von Hall vor allem Kommunikationssituationen erläutern können, wird im Folgenden auf diese als Erklärungsmodell zurückgegriffen. Besonders die Dimension der Kontextorientierung soll hierbei Hilfestellung leisten. Das Ergebnis der SYMLOG-Interaktionssignierung ist eine detaillierte Aufzeichnung von Verhaltens- und Meinungsäußerungen in der stattfindenden Teaminteraktion. Es handelt sich quasi um eine Miniatursprache, welche mit speziellen Abkürzungen und Festlegungen versehen ist. Details zur Interaktionssignierung wurden bereits in Kapitel 4 erläutert. Die Interaktionssignierung liefert persönliche Informationen über jedes einzelne Teammitglied und erlaubt, Veränderungen des Verhaltens darzulegen.⁹⁵⁴

Team 1

Veränderungen in Interaktionssignierung

Die folgende Tabelle zeigt die Veränderung im absoluten und relativen Kommunikationsanteil der drei Teammitglieder von Team 1. Der Kommunikationsanteil bemisst sich aus der Interaktionssignierung eines jeden Teammitgliedes. Es wurde jede kommunikative Interaktion in einem Interaktionssignierungsbogen festgehalten und die folgende Tabelle anhand der Anteile eines jeden Teammitgliedes an der Kommunikation erstellt. Am aussagekräftigsten ist der relative Kommunikationsanteil, da die gesamten Beiträge aller Teammitglieder von t_1 zu t_2 differieren. Zum ersten Beobachtungszeitpunkt konnten 140 Beiträge und zum zweiten Zeitpunkt 172 Beiträge erfasst werden. In der relativen Betrachtung konnte die ecuadorianische Studierende, die auch im Adjektivrating als sehr passiv und reaktiv wahrgenommen wurde, ihren Kommunikationsanteil erhöhen. Der eher dominante marokkanische Studierende verringert seinen Sprechanteil um drei Prozentpunkte, wohingegen der deutsche Studierende zwei Prozentpunkte gewinnt. Es sind in Team 1 keine großen Veränderungen im Kommunikationsverhalten festzustellen. Dies mag daran liegen, dass die Teammitglieder sehr gute Kenntnisse in der Teamsprache aufwiesen und daher jeder sicher kommunizieren konnte.

⁹⁵³ Vgl. Hall/ Hall (1990), S. 186.

⁹⁵⁴ Vgl. Bales/ Cohen (1982), S. 257f.

Kommunikationsanteil/Person	T ₁ absolut	T ₂ absolut	T ₁ in %	T ₂ in %
Ecuadorianische Studierende	37	48	27	28
Marokkanischer Studierender	48	54	34	31
Deutscher Studierender	55	70	39	41
Gesamt	140	172	100	100

Tab. 19: Veränderung im Kommunikationsanteil der Teammitglieder, Team 1.⁹⁵⁵

In der folgenden Tabelle soll ein umfassender Überblick über die Ergebnisse der Interaktionssignierung gegeben werden. Auch hier können die absoluten und relativen Veränderungen der Interaktionen der Teammitglieder abgelesen werden. Untergliedert wurde die Tabelle nach Beiträgen der Teammitglieder zur Teamorganisation, Problemlösen, Kommunikation und Kohäsion im Team. Besonders auffällig ist, dass Missverständnisse in der Kommunikation vom ersten zum zweiten Beobachtungszeitpunkt abnahmen, die Beiträge zu einer gelingenden Teamorganisation allerdings zunahm. Dies zeigt wiederum die Entwicklung des Interkulturalisationsprozesses im Laufe der Teamarbeit.

	T ₁ absolut	T ₂ absolut	T ₁ in %	T ₂ in %
Organisation	15	29	11	17
Ecuadorianische Studierende	5	9	4	5
Marokkanischer Studierender	6	7	4	4
Deutscher Studierender	4	13	3	8
Problemlösen	101	122	72	71
Ecuadorianische Studierende	22	32	16	19
Marokkanischer Studierender	35	42	25	24
Deutscher Studierender	44	48	31	28
(Miss-)Kommunikation	16	12	11	7
Ecuadorianische Studierende	6	3	4	2
Marokkanischer Studierender	4	4	3	2
Deutscher Studierender	6	5	4	3
Kohäsion	8	9	6	5
Ecuadorianische Studierende	4	4	3	2
Marokkanischer Studierender	3	1	2	1
Deutscher Studierender	1	4	1	1
Gesamt	140	172	100	100

Tab. 20: Zusammenfassende Analyse, Team 1.⁹⁵⁶

Interpretation

Die Ecuadorianerin und der marokkanische Studierende gehören zu den Vertretern der „high-context-Kulturen“, der Deutsche zu den „low-context-Kulturen“. Dies

⁹⁵⁵ Quelle: Eigene Darstellung.

⁹⁵⁶ Quelle: Eigene Darstellung.

könnte als Erklärung fungieren, warum der Deutsche den größten Kommunikationsanteil innehat. In Low-context-Kulturen müssen Botschaften ein höheres Ausmaß an unmittelbaren Informationen enthalten. Nur so kann der Sinn einer Botschaft auch vermittelt werden. In high-context-Kulturen wird nur ein sehr geringer Teil an Informationen in der formulierten Botschaft übermittelt. Da diese Vertreter in ein dichtes Beziehungsgeflecht eingebettet sind, müssen konkrete Botschaften nicht näher ausgeführt werden. Beziehungen haben in low-context-Kulturen eine geringere Bedeutung. Akteure und Bedeutungsinhalte, die zwischen den Akteuren vermittelt werden sollen, wechseln häufig, so dass Botschaften eine höhere Dichte an Informationen enthalten müssen.⁹⁵⁷

Team 2

Veränderungen in Interaktionssignierung

Die folgende Tabelle zeigt die Veränderungen in der Kommunikation der Teammitglieder von Team 2. Um den Kommunikationsanteil für jedes Teammitglied zu bestimmen, wurde wie bei Team 1 vorgegangen. In Team 2 konnten zu beiden Zeitpunkten beinahe die gleiche Anzahl an Beiträgen konstatiert werden. Es können keine signifikanten Veränderungen hinsichtlich der Herausbildung einer gemeinsamen sprachlichen Basis festgestellt werden. Der südkoreanische Studierende konnte seinen Kommunikationsanteil nicht weiter steigern. Im Gegenzug dominiert der deutsche Studierende weiterhin die Kommunikation und die Bulgarin verliert ebenfalls an Kommunikationsanteil. In Team 2 war die Teamsprache Englisch. Es könnte daran liegen, dass der südkoreanische Studierende im Vergleich zu den beiden anderen Teammitgliedern das geringste Englischniveau vorweisen konnte und sich daher nicht sicher in der englischen Sprache fühlte.

Kommunikationsanteil/Person	T ₁ absolut	T ₂ absolut	T ₁ in %	T ₂ in %
Bulgarische Studierende	45	37	35	29
Südkoreanischer Studierender	33	32	26	26
Deutscher Studierender	49	57	39	45
Gesamt	127	126	100	100

Tab. 21: Veränderung im Kommunikationsanteil der Teammitglieder, Team 2.⁹⁵⁸

In der folgenden Tabelle soll ein umfassender Überblick über die Ergebnisse der Interaktionssignierung gegeben werden. Auch hier können wiederum die absoluten und relativen Veränderungen der Interaktionen der Teammitglieder abgelesen werden. Auffällig ist auch bei Team 2, dass Missverständnisse in der Kommunikation vom ersten zum zweiten Beobachtungszeitpunkt abnahmen, die Beiträge zu einer

⁹⁵⁷ Vgl. Hall/ Hall (1990), S. 3ff.

⁹⁵⁸ Quelle: Eigene Darstellung.

gelingenden Aufgabenlösung allerdings zunehmen. Dies zeigt wiederum die Entwicklung des Interkulturalisationsprozesses im Laufe der Teamarbeit.

	T ₁ absolut	T ₂ absolut	T ₁ in %	T ₂ in %
Organisation	37	24	29	19
Bulgarische Studierende	13	4		
Südkoreanischer Studierender	8	2		
Deutscher Studierender	16	18		
Problemlösen	72	90	57	71
Bulgarische Studierende	27	30		
Südkoreanischer Studierender	16	27		
Deutscher Studierender	29	33		
(Miss-)Kommunikation	8	5	6	4
Bulgarische Studierende	3	1		
Südkoreanischer Studierender	3	2		
Deutscher Studierender	2	2		
Kohäsion	10	7	8	6
Bulgarische Studierende	2	2		
Südkoreanischer Studierender	6	1		
Deutscher Studierender	2	4		
Gesamt	127	126	100	100

Tab. 22: Zusammenfassende Analyse, Team 2.⁹⁵⁹

Interpretation

Die Veränderungen in der Kommunikation sollen auch in Team 2 anhand der Dimensionen von Hall analysiert werden. Die bulgarische Studierende und der Südkoreaner gehören zu den Vertretern der „high-context-Kulturen“, der deutsche Studierende zu den „low-context-Kulturen“. Dies könnte als Erklärung fungieren, warum der Deutsche den größten Kommunikationsanteil innehat. In low-context-Kulturen müssen Botschaften ein höheres Ausmaß an unmittelbaren Informationen enthalten. Nur so kann der Sinn einer Botschaft auch vermittelt werden. High-context-Kulturen sind am wenigsten von der Genauigkeit der Sprache abhängig. Ihr charakteristisches Merkmal ist Implizitheit: die Wortwahl ist weniger wichtig als der Kontext, der die Intonation des Sprechers, den Gesichtsausdruck, Gestik und Haltung umfasst. Eines der Kommunikationsprinzipien ist die Einstellung auf verbale Zurückhaltung. Information wird zurückgehalten oder nicht vollständig preisgegeben aus Rücksichtnahme gegenüber der Harmonie in den intrapersonellen Beziehungen. Charakteristisch sind außerdem eine sehr nachlässige Beziehung zum Faktor Zeit und ein hierarchisches System der Beziehungen. Die Verhaltenstaktik ist Anpassung, Vermeidung von Konflikten und Enthaltung von Versuchen sie zu lösen, d.h. die Interessen der anderen Seite werden höher gestellt als die Eigeninteressen. Bezie-

⁹⁵⁹ Quelle: Eigene Darstellung.

hungen haben in low-context-Kulturen eine geringere Bedeutung. Akteure und Bedeutungsinhalte, die zwischen den Akteuren vermittelt werden sollen, wechseln häufig, so dass Botschaften eine höhere Dichte an Informationen enthalten müssen.⁹⁶⁰

Team 3

Veränderungen in Interaktionssignierung

Die folgende Tabelle zeigt die Veränderungen in der Kommunikation der Teammitglieder von Team 3. Um den Kommunikationsanteil für jedes Teammitglied zu bestimmen, wurde wie bei Team 1 und 2 vorgegangen. In Team 3 ließen die Beiträge von t_1 zu t_2 nach. Die deutsche Studierende und die russische Studierende, die auch beim Adjektivrating als sehr dominant analysiert wurden, verringerten ihren Kommunikationsanteil zu Gunsten der zurückhaltenden amerikanischen Studierenden. Dies deutet auf die Herausbildung einer gemeinsamen Basis hinsichtlich der Kommunikation im Team hin. Jedes Teammitglied kann als gleichberechtigter Interaktionspartner angesehen werden, der seine Ideen und Lösungsvorschläge kommunizieren kann.

Kommunikationsanteil/Person	T ₁ absolut	T ₂ absolut	T ₁ in %	T ₂ in %
Deutsche Studierende	82	47	44	41
Russische Studierende	66	36	35	31
Amerikanische Studierende	40	33	21	28
Gesamt	188	116	100	100

Tab. 23: Veränderung im Kommunikationsanteil der Teammitglieder, Team 3.⁹⁶¹

In der folgenden Tabelle soll ein umfassender Überblick über die Ergebnisse der Interaktionssignierung gegeben werden. Auch hier können wiederum die absoluten und relativen Veränderungen der Interaktionen der Teammitglieder abgelesen werden. Auffällig ist auch bei Team 3, dass Missverständnisse in der Kommunikation vom ersten zum zweiten Beobachtungszeitpunkt deutlich abnahmen, die Beiträge zu einer gelingenden Aufgabenlösung allerdings zunahmen. Dies zeigt wiederum die Entwicklung des Interkulturalisationsprozesses im Laufe der Teamarbeit.

⁹⁶⁰ Vgl. Hall/ Hall (1990), S. 3ff.

⁹⁶¹ Quelle: Eigene Darstellung.

	T ₁ absolut	T ₂ absolut	T ₁ in %	T ₂ in %
Organisation	45	20	24	17
Deutsche Studierende	20	12		
Russische Studierende	21	4		
Amerikanische Studierende	4	4		
Problemlösen	101	84	54	72
Deutsche Studierende	47	31		
Russische Studierende	36	27		
Amerikanische Studierende	18	26		
(Miss-)Kommunikation	23	4	12	4
Deutsche Studierende	12	2		
Russische Studierende	2	1		
Amerikanische Studierende	9	1		
Kohäsion	19	8	10	7
Deutsche Studierende	3	2		
Russische Studierende	7	4		
Amerikanische Studierende	9	2		
Gesamt	188	116	100	100

Tab. 24: Zusammenfassende Analyse, Team 3.⁹⁶²*Interpretation*

Die Veränderungen in der Kommunikation sollen auch in Team 3 anhand der Dimensionen von Hall analysiert werden. Die deutsche Studierende ist eine Vertreterin einer low-context-Kultur. Die westlichen Kulturen zeichnen sich durch Logizität aus und sind handlungsorientiert; zwischenmenschliche Kontakte sind deutlich formalisiert, in der Kommunikation werden strenge Formulierungen verwendet, deren Inhalt nicht von der Situation und Traditionen abhängt. Zum Paradigma der Bildungskultur gehören hier Pünktlichkeit, Verbindlichkeit und ein schnelles Sich-Einbringen in die Arbeit. Dies deutet auch hier auf den anfangs hohen Kommunikationsanteil der deutschen Studierenden hin. Erstaunlich ist hier, dass die russische Studierende als high-context-Vertreterin einen hohen Kommunikationsanteil und die Amerikanerin als low-context-Vertreterin einen geringeren Kommunikationsanteil aufweist.⁹⁶³

Dies mag daran liegen, dass die Amerikanerin unter anderem arabische Wurzeln hat. Mitglieder der arabischen Kultur hingegen sind Vertreter der high-context-Kultur. Aufgrund der Annäherung im Kommunikationsanteil kann dennoch von der Herausbildung einer gemeinsamen sprachlichen Basis ausgegangen werden.

Die abschließende tabellarische Aufstellung soll eine Zusammenfassung über die vorher erläuterten Untersuchungsergebnisse geben. Die Tabelle gibt Aufschluss, inwieweit sich die Teaminteraktionen vom Beobachtungszeitpunkt t₁ zu t₂ innerhalb

⁹⁶² Quelle: Eigene Darstellung.⁹⁶³ Vgl. Hall/ Hall (1990), S. 3ff.

der einzelnen Teams verändert haben. Auch hier, wie bereits in der Interviewstudie festgestellt wurde, handelte es sich zu Beginn der Zusammenarbeit um einzelne Personenmehrheiten, die sich im Laufe des Interkulturalisationsprozesses zu Teams entwickelten. Mit Veränderung ist hier die Schaffung einer gemeinsamen Basis gemeint, die die Teammitglieder im Laufe ihrer Teamarbeit in iterativen Prozessen ausgehandelt haben. Bei der Gesamtbetrachtung der Ergebnisse fällt auf, dass sich in allen Teams im Laufe der Zeit Teamnormen herausgebildet haben, die die Grundlage für eine weitere Zusammenarbeit bilden. Zudem kann die Herausbildung einer kohäsiven Arbeitsgruppe für alle drei Teams konstatiert werden. Die Herausbildung einer kooperativen Teamorganisation kann für Team 1 und 3 bestätigt werden. Team 2 erfährt ebenfalls positive Veränderungen in seiner Teamorganisation im Vergleich zu t_1 , dennoch kann gemäß der Ergebnisse der Interaktionsprozessanalyse noch nicht von einer gemeinsamen organisatorischen Basis gesprochen werden. Gemeinsame Problemlösungsstrategien bildeten sich in Team 1 und 2 heraus. Team 3 näherte sich hinsichtlich der einzelnen Problemlösestrategien der Teammitglieder an; auch hier kann allerdings keine Herausbildung einer kooperativen Basis konstatiert werden. Eine gemeinsame kommunikative Basis kann dagegen in allen Teams bestätigt werden. Die Entwicklung und Veränderung der Teaminteraktionen geben Aufschluss über die Entwicklung und Veränderung der Dimensionen von Interkultur, die das theoretische Konstrukt „Interkultur“ manifestieren.

Dimensionen von Interkultur	Kriterien	Team 1		Team 2		Team 3	
		t_1	t_2	t_1	t_2	t_1	t_2
Innovativ	Problemlösen	n.v.	✓	n.v.	✓	n.v.	n.v.
Synergetisch	Teamorganisation	n.v.	✓	n.v.	n.v.	n.v.	✓
Reziprok	Kommunikation	✓	✓	✓	✓	n.v.	✓
Reflexiv	Teamnormen	n.v.	✓	n.v.	✓	n.v.	✓
Sozioemotional	Kohäsion	✓	✓	✓	✓	n.v.	✓

Legende: n.v. = nicht vorhanden.

Tab. 25: Veränderungen der Teaminteraktionen von t_1 zu t_2 .⁹⁶⁴

Die Ergebnisse der vorangegangenen empirischen Studien sollen nun zusammen mit den bereits bestehenden theoretischen und empirischen Erkenntnissen in ein theoretisch fundiertes und empirisch gestütztes Analysekonzept zu Interkulturalisation in multikulturellen Teams einfließen. Dieses Konzept wird im Folgenden dargestellt.

⁹⁶⁴ Quelle: Eigene Darstellung.

5.3 Theoriegeleitetes und empirisch gestütztes Entwicklungskonzept von Interkulturalisation

Folgendes Analysekonzept stellt die Integration der bisherigen theoretischen und empirischen Ausführungen und Ergebnisse dar. Das Konzept soll als Grundlage für die Analyse interkultureller Teamprozesse und -veränderungen dienen und demnach den Interkulturalisationsprozess und dessen Ergebnis darlegen. Es gilt festzulegen, welche Merkmale und Einflussfaktoren multikultureller Teams berücksichtigt werden sollen.

Das theoriegeleitete und empirisch gestützte Analysekonzept von Interkulturalisation basiert sowohl auf sozialpsychologischen Theorien als Erklärungsmodelle von multikulturellen Teamdynamiken und -prozessen als auch auf den in Anlehnung an die Literatur prominentesten ganzheitlichen Erklärungsansätzen der Teameffektivität aus der Gruppenforschung. Zudem fließen in das Konzept die Erkenntnisse bereits bestehender empirischer Studien ein, die ausführlich dargelegt wurden. Die beiden eigens durchgeführten empirischen Studien dienen der Ergänzung und der Weiterentwicklung der vorab gewonnenen Erkenntnisse. Grundlage des Konzeptes bilden die Wirkungsketten der Gruppeneffektivitätsmodelle nach McGrath, Hackman und Gladstein.⁹⁶⁵ Diese Modelle zielen darauf ab, Wissen darüber zu generieren, was tatsächlich in Arbeitsgruppen passiert.⁹⁶⁶ Zum einen werden Merkmale auf individueller Ebene betrachtet, die die einzelnen Arbeitsgruppenmitglieder beschreiben. Zum zweiten werden Merkmale auf Arbeitsgruppenebene in Betracht gezogen, welche die Arbeitsgruppe als Ganzes beschreiben. In dem vorliegenden Konzept werden die Merkmale der teamexternen Umwelt wie Merkmale der Organisation, Merkmale der Arbeitsgestaltung und Merkmale der Aufgabe aus Komplexitätsgründen nicht näher betrachtet. Die Untersuchung der genannten teamexternen Faktoren ist für die vorliegende Arbeit nicht erforderlich, da vorrangig die teaminternen Prozesse und deren Auswirkungen auf eine mögliche Interkulturentwicklung untersucht werden sollen und diese durch teamexterne Faktoren nur marginal und vernachlässigbar beeinflusst werden. Da nicht alle Komponenten multikultureller Teamarbeit im Rahmen eines Projektes untersucht werden können, wird keine ganzheitliche Erklärung von Interkulturalisation angestrebt. Die berücksichtigten Faktoren wurden vor dem Hintergrund ausgewählt, dass es sich bei der vorliegenden Arbeit um die Erforschung von Interkulturalisation in multikulturellen Teams handelt. Nur Größen, die einen theoretisch naheliegenden oder empirisch belegten Effekt auf Interkulturalisationsprozesse haben, fließen in das Konzept ein. Die Arbeit konzentriert sich auf die Teaminteraktionen, da diese unmittelbar auf die Interkulturbildung von Teams wirken.⁹⁶⁷ In den vorangegangenen Kapiteln wurde bereits unter Bezugnahme auf die wichtigsten the-

⁹⁶⁵ Vgl. Ausführungen zu den Effektivitätsmodellen in Kapitel 3.1.3.

⁹⁶⁶ Vgl. McGrath (1984); Hackman (1987); Gladstein (1984).

⁹⁶⁷ Vgl. Hülshager/ Anderson/ Salgado (2009), S. 1137f.; Guzzo/ Dickson (1996); Hackman (1987), S. 322; West/ Anderson (1996), S. 688.

oretischen und empirischen Ergebnisse der Forschung und durch die eigenen empirischen Untersuchungen der Prozesse in multikulturellen Teams dargelegt, welche Interaktionen sich in multikulturellen Arbeitsgruppen abspielen können und wie sich kulturelle Verschiedenheit in Teams auswirkt. Die Bestandteile der einzelnen Wirkungskettenglieder sollen an dieser Stelle zusammengefasst werden. Dabei wird herausgearbeitet, welche Elemente für das theoriegeleitete und empirisch gestützte Analysekonzept von Interkulturalisation wichtig sind. Die Wirkungskette der ablaufenden Prozesse in multikulturellen Teams besteht aus einer teaminternen Umwelt, einem teaminternen Interaktionssystem und einem Ergebnis. Es besteht die Grundannahme, dass die teaminterne Umwelt das Ergebnis über die laufenden Prozesse beeinflusst.⁹⁶⁸

In einem ersten Schritt wird die teaminterne Umwelt als Inputfaktor determiniert. Diese besteht aus den persönlichen Merkmalen der Teammitglieder und der kulturellen Diversität als konstitutives Merkmal eines multikulturellen Teams. In den vorangehenden Kapiteln wurden bereits die Auswirkungen der Merkmale der Teammitglieder und des Teams auf die interkulturellen Teamentwicklungsprozesse erläutert. Für die vorliegende Untersuchung gelten die unterschiedliche kulturelle Prägung der einzelnen Teammitglieder, die mit der kulturellen Diversität eines Teams einhergeht und die individuellen Merkmale der Teammitglieder als die wichtigsten Einflussfaktoren auf das teaminterne Interaktionssystem. Persönlichkeitseigenschaften prägen das Arbeitsverhalten eines Individuums und wirken somit auf das teaminterne Interaktionssystem ein. Als dominierende Persönlichkeitseigenschaften haben Offenheit, Extraversion, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit einen positiven Einfluss auf den Interkulturalisationsprozess. Offenheit hat einen positiven Einfluss auf die Entwicklung von Normen und auf den Problemlösungsprozess. Personen mit hohen Offenheitswerten sind eher bereit, bestehende eigene Normen und Wertvorstellungen zu reflektieren und neue Normen als eine weitere Möglichkeit der Problembewältigung zu akzeptieren. Extraversion wirkt sich positiv auf die Teamkommunikation aus. Individuen mit hohen Extraversionswerten gelten als gesprächig und kommunikativ. Hohe Verträglichkeitswerte einer Person beeinflussen die Kohäsionsbildung eines Teams positiv, indem sie anderen Teammitgliedern altruistisch und kooperativ begegnen. Gewissenhaftigkeit führt zu einer positiven Beeinflussung der Teamorganisation durch verantwortungsbewusste und planende Verhaltensweisen. Eine gemeinsame sprachliche Basis ist Teil des und Voraussetzung für einen geteilten Wissensvorrat als Grundlage der Zusammenarbeit. Sprache ist also einerseits Vorbedingung für den Sozialkontakt und das damit verbundene Lernen von anderen Teammitgliedern. Andererseits stellt die gemeinsame Sprache selbst einen Teil der Wissensbasis dar, die die Grundlage des Verständnisses der Interaktions-

⁹⁶⁸ Vgl. Engelhard (1984), S. 131f.

partner bildet.⁹⁶⁹ Sprachkompetenz in der jeweiligen Arbeitssprache gilt somit als zentraler Einflussfaktor auf die Teamarbeit, die somit einen positiven Einfluss auf sämtliche Teaminteraktionen hat.

Die kulturelle Diversität führt in multikulturellen Teams einerseits zu einer Aktivierung von Kategorisierungsprozessen und andererseits zu einer Intensivierung der objektiven Wertunterschiede zwischen den Teammitgliedern. Daraus resultiert eine Minderung der wahrgenommenen Ähnlichkeit der Teammitglieder untereinander. Dies führt zu einer Beeinflussung des teaminternen Interaktionssystems.⁹⁷⁰ Zu Beginn der Zusammenarbeit zwischen verschiedenen kulturell geprägten Teammitgliedern hat die daraus resultierende kulturelle Diversität einen negativen Einfluss auf sämtliche Interaktionen des Interkulturalisationsprozesses. Die unterschiedlichen kulturellen Prägungen führen zu unterschiedlichen Interpretationen des eigenen und des fremden Verhaltens. Emotionen, Kognitionen und Verhalten können sich unterscheiden. Sowohl die Beobachtungsstudie als auch die Interviewstudie bestätigen diese These für den Zeitpunkt t_1 . Die beiden Studien bekräftigen aber auch die These der Herausbildung einer Interkultur zum Zeitpunkt t_2 . Es finden Lernprozesse innerhalb des multikulturellen Teams statt, die dazu führen, dass sich der negative Einfluss der kulturellen Diversität zwischen Zeitpunkt t_1 und t_2 abschwächt. Aus diesem Grund widmet sich der zweite Schritt den Prozessen des teaminternen Interaktionssystems.

Der zweite Schritt besteht aus der Untersuchung und Analyse der Prozesse in multikulturellen Teams. Zur Identifikation der Determinanten des teaminternen Interaktionssystems spielen neben der Literaturanalyse die eigenen empirischen Untersuchungen der Prozesse in multikulturellen Teams eine gewichtige Rolle. Durch die Befragungen von multikulturellen Studententeams zu zwei unterschiedlichen Zeitpunkten, die an praxisnahen Projekten arbeiteten, konnte ein umfassender Überblick über die Problembereiche, aber auch Veränderungen in multikulturellen Teams generiert werden. Eine Analyse der Interviewtranskripte und der Beobachtungsstudie führte zu folgenden Bestandteilen des teaminternen Interaktionssystems, die jeweils die latenten Dimensionen einer Interkultur operationalisieren:

- Entwicklung der Teamorganisation (synergetische Dimension),
- Entwicklung von Problemlösungen (innovative Dimension),
- Entwicklung von Kohäsion (sozioemotionale Dimension),
- Entwicklung von Normen (reflexive Dimension) und
- Entwicklung der Teamkommunikation (reziproke Dimension).

⁹⁶⁹ Die gemeinsame Wissensbasis als Voraussetzung für soziale Interaktion wird in Schütz/ Luckmann (1975) ausführlich erläutert.

⁹⁷⁰ Vgl. Rohn (2006), S. 98; Williams/ O'Reilly (1998), S. 85.

Teamorganisation und Aufgabenkoordination stellten in der explorativen Interviewstudie zwei unterschiedliche Kategorien dar. Da diese beiden Kategorien jedoch nicht trennscharf zu unterscheiden sind, wurden für die zweite empirische Untersuchung Teamorganisation und Aufgabenkoordination unter dem Begriff der Teamorganisation zusammengefasst.

Die Ergebnisse des Interkulturalisationsprozesses, welche sich aus dem teaminternen Interaktionssystem ergeben, können vielfältiger Natur sein. So können Dominanz-Anpassungsbeziehungen oder Kompromisslösungen als Interkultur i.w.S. entstehen. Sind alle identifizierten Dimensionen einer Interkultur (reflexiv, reziprok, sozioemotional, synergetisch und innovativ) ausgeprägt (Interkultur i.e.S.), so wird nach dem Modell der Handlungsoptionen innerhalb kultureller Überschneidungssituationen nach Adler von der spezifischen Ausprägung einer Synergiekultur gesprochen. Diese spezifische Ausprägung, die durch Interaktion und Reflexion fremd- und eigenkultureller Verhaltensweisen gekennzeichnet ist und dadurch sowohl zu einer gemeinsamen Teamidentität, zu geteilten Normen, gegenseitigem Verstehen, zu einem teaminternen transaktiven Gedächtnis als auch zu innovativen Ideen führt, wird im Folgenden als C-Kultur bezeichnet. Diese stellt eine besondere Ausprägung einer Interkultur dar. Vertreter der Kultur „A“ und der Kultur „B“ treffen aufeinander. Aus diesem Kulturkontakt entsteht eine neue Kultur „C“ in gegenseitigen Aushandlungsprozessen (Interkulturalisation). Darüber hinaus kann „C“ für „connective“, „complementary“, „cognitive“, „creative“ und „common“ stehen. Diese Begriffe repräsentieren alle Dimensionen einer Interkultur i.e.S. – also einer C-Kultur.

Die Herausbildung einer C-Kultur wurde bereits durch folgende Abbildung aus Kapitel 2 deutlich. Die Veränderung in Gestalt und Form drücken das „Neue“ aus, das in dem Interkulturalisationsprozess entsteht und als C-Kultur bezeichnet wird.

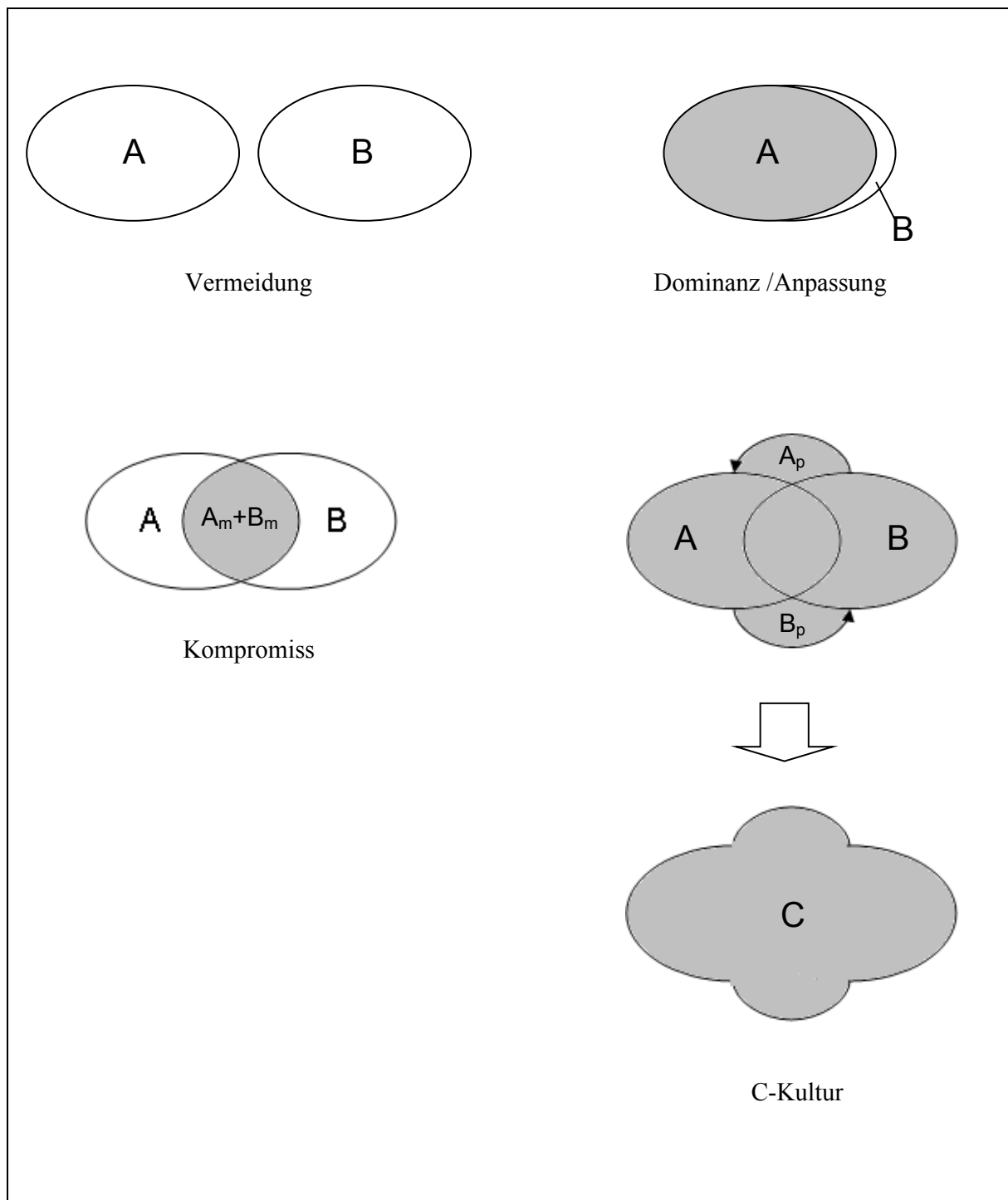


Abb. 36: Die Herausbildung einer C-Kultur.⁹⁷¹

Folgende Abbildungen integrieren obige Überlegungen und formen ein theoriegeleitetes und empirisch gestütztes Untersuchungskonzept von Interkulturalisation. Sie stellen die teaminterne Umwelt, das teaminterne Interaktionssystem und das Ergebnis „C-Kultur“ dar. Dieser theoretische Forschungsrahmen gilt als Ergebnis für die Analyse von Interkulturalisation in multikulturellen Teams. Er soll die Herausbildung einer C-Kultur samt ihrer auf diese einwirkenden Faktoren erklären. Aus

⁹⁷¹ Quelle: Eigene Darstellung.

Gründen der Übersichtlichkeit ist zunächst das Grundmodell des theoriegeleiteten und empirisch gestützten Analysekonzeptes von Interkulturalisation in multikulturellen Teams dargestellt. Darauf folgend finden sich zuerst die Wirkungsbeziehungen der Merkmale der Teammitglieder auf den Interkulturalisationsprozess und anschließend die Wirkungsbeziehungen der kulturellen Diversität auf das teaminterne Interaktionssystem. Der Pfeilkreis deutet den iterativen Prozess von Interkulturalisation an, der sich in wechselseitigen, interaktiven Diskursen weiterentwickelt.

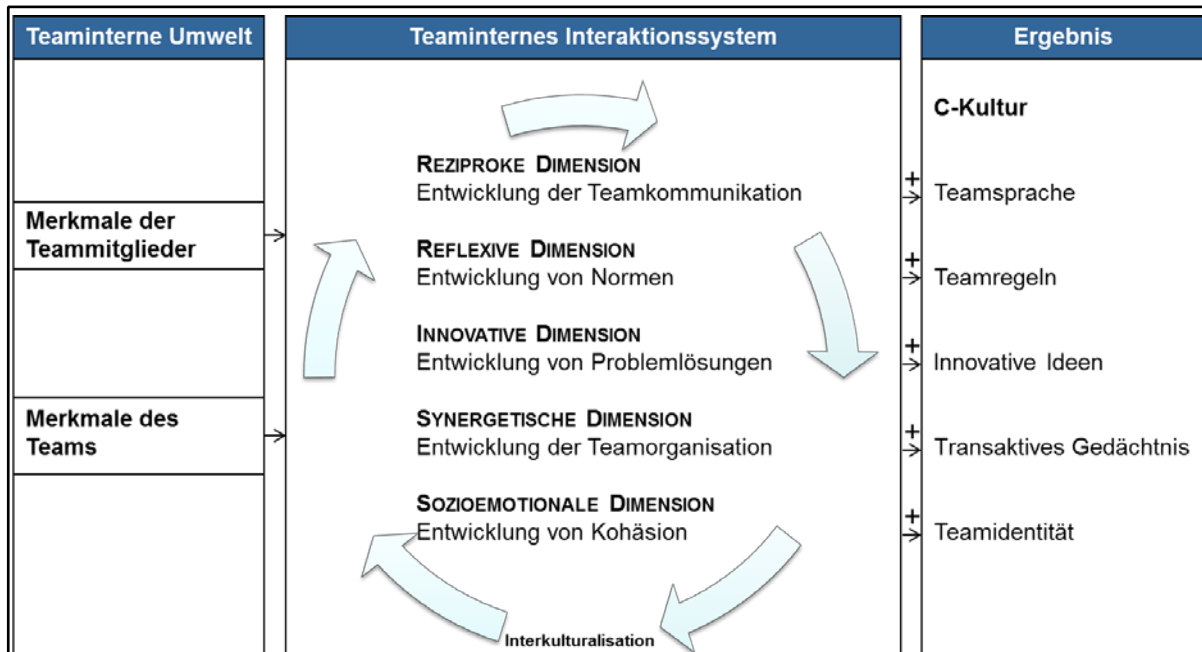


Abb. 37a: Theoriegeleitetes und empirisch gestütztes Analysekonzept von Interkulturalisation in multikulturellen Teams (Teil 1).⁹⁷²

⁹⁷² Quelle: Eigene Darstellung. Plus- und Minuszeichen werden in der Abbildung verwendet, um die Richtung der Zusammenhänge zu verdeutlichen (+ steht für einen positiven, - für einen negativen Zusammenhang).

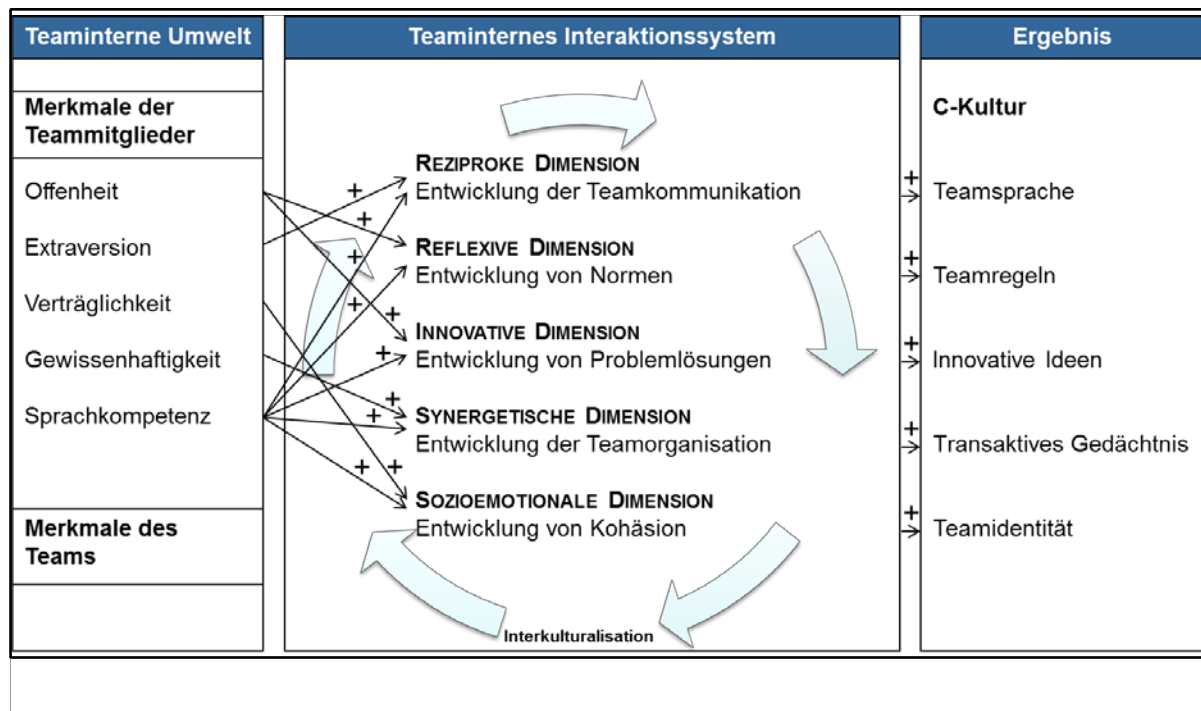


Abb. 37b: Theoriegeleitetes und empirisch gestütztes Analysekonzept von Interkulturalisation in multikulturellen Teams (Teil 2).⁹⁷³

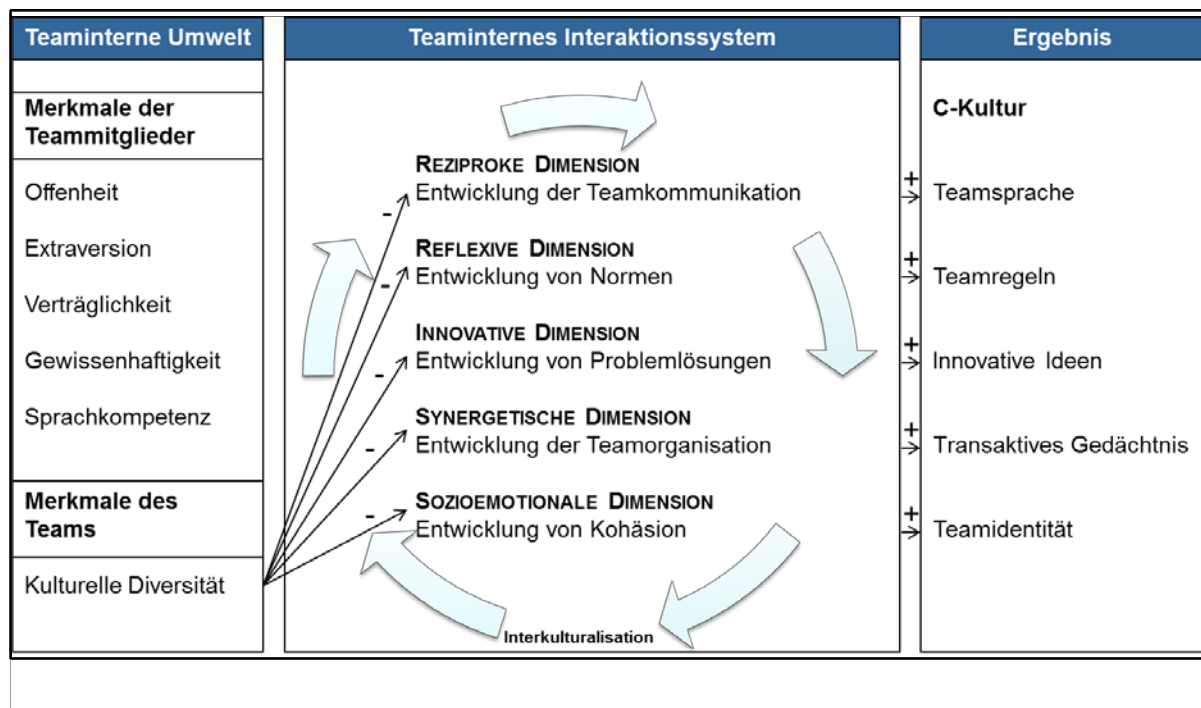


Abb. 37c: Theoriegeleitetes und empirisch gestütztes Analysekonzept von Interkulturalisation in multikulturellen Teams (Teil 3).⁹⁷⁴

⁹⁷³ Quelle: Eigene Darstellung. Plus- und Minuszeichen werden in der Abbildung verwendet, um die Richtung der Zusammenhänge zu verdeutlichen (+ steht für einen positiven, - für einen negativen Zusammenhang).

⁹⁷⁴ Quelle: Eigene Darstellung. Plus- und Minuszeichen werden in der Abbildung verwendet, um die Richtung der Zusammenhänge zu verdeutlichen (+ steht für einen positiven, - für einen negativen Zusammenhang).

Zusammenfassend lassen sich aus den Ergebnissen der eigenen empirischen Untersuchungen folgende Propositionen subsummieren:

Proposition 8:

Der Einfluss von kultureller Diversität wandelt sich im Laufe der Teamarbeit von einem negativen zu einem positiven Einfluss auf den Interkulturalisationsprozess.

Proposition 9:

Beim Aufeinandertreffen von fremdkulturellen Teammitgliedern entsteht eine Interkultur mit unterschiedlichen Ausprägungen. Eine spezifische Form von Interkultur stellt die C-Kultur dar. Der Interkulturalisationsprozess wird von den Determinanten der teaminternen Umwelt beeinflusst. Diese Determinanten sind die kulturelle Diversität im Team und die persönlichen Merkmale der Teammitglieder.

Proposition 10:

Im Interkulturalisationsprozess sind Veränderungen in der Teamorganisation, dem Problemlösen, der Teamkohäsion, der Teamnormen und des Kommunikationsverhaltens zu konstatieren.

6 Zusammenfassung, Implikationen für die unternehmerische Praxis und Ausblick

6.1 Resümee

Ziel der vorliegenden Arbeit war eine theoriegeleitete und empirisch gestützte Entwicklung eines Analysekonzeptes von Interkulturalisation in multikulturellen Teams. Zur Erreichung dieses Ziels trug in einem ersten Schritt ein interdisziplinärer und kritischer Überblick über die Literatur zu Kultur, Interkultur und Teamarbeit bei. So ließen sich erste Erkenntnisse über die ablaufenden Prozesse in und die Einflussfaktoren auf multikulturelle Teams schaffen. In einem nächsten Schritt wurden die theoretischen Erkenntnisse des Literaturüberblicks in zwei eigens durchgeführten, qualitativ-empirischen Studien untersucht. Es handelte sich dabei um eine Interviewstudie und eine Beobachtungsstudie. Die Ergebnisse dieser Studien wurden unter Zuhilfenahme der theoretischen Erkenntnisse diskutiert und dienten als Grundlage für die Entwicklung des theoriegeleiteten und empirisch gestützten Analysekonzeptes von Interkulturalisation in multikulturellen Teams. Die Ergebnisse der Untersuchungen stützen die These, dass sich im Laufe der Zusammenarbeit verschieden kulturell geprägter Teammitglieder eine Interkultur entwickelt. Wichtig ist jedoch, dass es sich dabei um einen formalen und nicht um einen inhaltlichen Interkulturbegriff handelt. Die Interkultur, die in einem Team entsteht, kann von Team zu Team unterschiedlich ausgeprägt sein. Es geht nicht um die Festsetzung einer konkreten und spezifischen Ausprägung von Interkultur, sondern um die Tatsache der gemeinsam ausgehandelten Basis, die die verschieden kulturell geprägten Teammitglieder gefunden haben und die Voraussetzung für die weitere Zusammenarbeit darstellt. Auch ein Kompromiss oder eine Dominanz- bzw. Anpassungsbeziehung kann eine Ausprägung einer Interkultur darstellen. Interkultur beinhaltet keine sozial gleichbleibende Struktur, sondern entsteht in einem Prozess, der sich durch die Interaktion der fremdkulturellen Teammitglieder immer wieder neu entwickelt. Die Teammitglieder kreieren also eine neue Qualität der Interaktion. Diese kann nur durch das Zusammenarbeiten und Lernen der einzelnen Teammitglieder entstehen. Eine Interkultur ist nicht als ein statisches Konstrukt zu begreifen, sondern als ein dynamisches, welches immer wieder neu entsteht.⁹⁷⁵ Die Dauerhaftigkeit von Interkultur ist demnach auf eine spezifische Teamsituation beschränkt. Verlassen die Teammitglieder das Team oder wird das Team aufgelöst, so können die Teammitglieder ihre Erfahrungen in einem anderen multikulturellen Team nutzen. Die Ausprägung der Interkultur kann allerdings zu derjenigen, die sich in der vorherigen Teamarbeit entwickelt hat, differieren. Die Veränderungen der Teaminteraktionsvariablen konnten durch das SYMLOG-Verfahren bestätigt werden. Wie SYMLOG zeigte, entwickelte jedes Team andere Ausprägungen der Teaminteraktionsvariablen, dennoch kann eine Annäherung der einzelnen Variablen konstatiert werden. Kann eine Veränderung in allen fünf Dimensionen konstatiert werden, so entwickelt sich die intensivste Form

⁹⁷⁵ Vgl. Bolten (2007a), S. 22.

der Interkultur, indem fremd- und eigenkulturelle Verhaltensweisen integriert werden; es entsteht eine C-Kultur.

Ausgangspunkt war die Annahme, dass durch das Aufeinandertreffen der Mitglieder verschiedener Kulturen eine kulturelle Synergie – qua Interkultur – entsteht. Diese synergetische, neuartige Kultur wird als eigene dritte Lebenswelt bezeichnet. Ziel des diskutierten Interkulturalisationsprozesses ist es feste Identitätskorsetts aufzubrechen, um so die Vielschichtigkeit der eigenen Kultur zu entdecken. Dieser Vorgang kann dementsprechend als Voraussetzung und Basis für das Entstehen von Interkulturen gesehen werden.⁹⁷⁶ Das Erkennen und Anerkennen kultureller Vielfalt, von Ähnlichkeiten und Unterschieden in der kulturell bedingten Ausprägung von Verhaltensmerkmalen und Handlungsformen, der Tatsache, dass die Kulturen verschiedene Formen der Lebensgestaltung und Methoden der Bewältigung von Problemen ausgebildet haben, ist die Voraussetzung dafür, dass Prozesse zur Entwicklung der spezifischen Form von Interkultur, der C-Kultur, in Gang kommen.⁹⁷⁷

In einer C-Kultur werden nicht nur Normen und Werte der Mitarbeiter der verschiedenen Kulturen, sondern auch deren Wissen und Erfahrung vereint. Das Konzept der C-Kultur geht also von einem gegenseitigen Verständnis aus, welches sich entlang eines gemeinsamen Konsensus entwickelt. In reziproken Lernprozessen werden Wissen und Erfahrung ausgebaut und integriert. Das multikulturelle Team kann also gezielt Synergien kreieren, welche die Effizienz und Effektivität der Teamarbeit steigern.⁹⁷⁸ Durch diese Effektivitäts- und Effizienzsteigerung wiederum kann das Unternehmen Kosten einsparen. Des Weiteren wird angenommen, dass eine C-Kultur, durch das in ihr integrierte Know-how, das Hervorbringen von Innovationen im Unternehmen fördert. Diese werden für Unternehmen immer essenzieller, um sich von Konkurrenten zu differenzieren. Haben die Mitarbeiter das Gefühl, dass sie eine Interkultur respektive C-Kultur mitprägen und folglich die Art, wie das Team seine Aufgaben bewältigt, beeinflussen können, so kann eine Interkultur Konflikte im Team minimieren und die Arbeitszufriedenheit erheblich steigern. Somit trägt eine Interkultur nicht nur zu einem produktiven, sondern ebenso zu einem positiven, angenehmen Arbeitsklima bei.

Die vorliegenden Studien sowie die bereits bestehenden theoretischen und empirischen Ergebnisse liefern vielschichtige Erkenntnisse, die es erlauben, Interkulturalisationsprozesse besser zu verstehen und zu erklären. Aus den differenzierten Erkenntnissen ließen sich zehn Propositionen generieren, die hier zusammenfassend betrachtet werden sollen:

⁹⁷⁶ Vgl. Bachmann-Medick (1999), S. 518ff.

⁹⁷⁷ Vgl. Thomas (1993), S. 407ff.

⁹⁷⁸ Vgl. Tjitra (2001), S. 74.

Proposition 1:

Kultur stellt ein Kollektiv von Individuen dar, welches sich in geteilten Werten manifestiert, die in einem Prozess des Aushandelns von Bedeutungen erlernt und angepasst werden. Diese Werte wirken für die Individuen verhaltenssteuernd und identitätsstiftend.

Proposition 2:

Kulturen drücken sich durch Inkohärenz aus. Ein Individuum kann sich demnach mehreren Kulturen respektive Kollektiven zugehörig fühlen, ohne dadurch bereits bestehende Kollektivzugehörigkeiten aufgeben zu müssen.

Proposition 3:

Interkultur i.e.S. ist das Resultat eines Prozesses im „Dazwischen“ von Kulturen, der durch Interaktion und Reflexion eigen- und fremdkultureller Verhaltensweisen gegenseitige Anerkennung und eine gemeinsame Teamidentität stiftet und durch Kreation eines dritten, neuen innovativen Orientierungssystems zu Synergien führen kann. Einer Interkultur i.e.S. ist eine innovative, synergetische, reziproke, reflexive und sozioemotionale Dimension inhärent.

Proposition 4:

Interkultur wird von den Charakteristiken der Inputfaktoren „Individuum“ und „Personenmehrheit“ über den Throughput beeinflusst.

Proposition 5:

Zu Beginn der Teamarbeit (Zeitpunkt t_1) besteht ein negativer Einfluss von kultureller Diversität auf den Interkulturalisationsprozess.

Proposition 6:

Offenheit, Extraversion, Gewissenhaftigkeit, Verträglichkeit und sprachliche Kompetenz haben einen positiven Einfluss auf den Interkulturalisationsprozess.

Proposition 7:

Sozioemotionale Prozesse dominieren in multikulturellen Teams. In monokulturellen Teams dominieren aufgabenbezogene Prozesse.

Proposition 8:

Der Einfluss von kultureller Diversität wandelt sich im Laufe der Teamarbeit von einem negativen zu einem positiven Einfluss auf den Interkulturalisationsprozess.

Proposition 9:

Beim Aufeinandertreffen von fremdkulturellen Teammitgliedern entsteht eine Interkultur mit unterschiedlichen Ausprägungen. Eine spezifische Form von Interkultur stellt die C-Kultur dar. Der Interkulturalisationsprozess wird von den Determinanten der teaminternen Umwelt beeinflusst. Diese Determinanten sind die kulturelle Diversität im Team und die persönlichen Merkmale der Teammitglieder.

Proposition 10:

Im Interkulturalisationsprozess sind Veränderungen in der Teamorganisation, dem Problemlösen, der Teamkohäsion, der Teamnormen und des Kommunikationsverhaltens zu konstatieren.

6.2 Gestaltungshinweise für die unternehmerische Praxis

Mitarbeiter multinationaler Unternehmen, die den Ansatz interkultureller Synergien verfolgen, reflektieren die Anschauungen aller Mitglieder ihrer Organisation, ohne dabei die Werte und Normen der Mitglieder einer Kultur zu verletzen. Führungskräfte solcher Unternehmen können diese Diversität als einen Schlüssel zur Problemlösung nutzen. Das Ziel ist die Entwicklung einer neuen Organisationskultur und eines neuen Managementstils, wobei die kulturellen Unterschiede weder ignoriert noch minimalisiert werden, sondern als Ressourcen für die Entwicklung einer multinationalen Organisation betrachtet und genutzt werden. Die Stärken dieses Konstrukts bestehen darin, dass die Vielfalt der zur Verfügung stehenden Entwicklungspotenziale genutzt und der interne Widerstand reduziert werden kann. Jedoch ist die Entstehung einer Interkultur zeitaufwendig und erfordert intensive und komplexe Auseinandersetzungen der konstituierenden Kulturen.

Zur Entwicklung einer Interkultur sowohl auf Organisationsebene, auf Teamebene und auf Individualebene sind spezifische Grundvoraussetzungen wichtig, die sich in der Regel nicht von selbst ergeben, sondern geschaffen werden müssen. So ist Interkultur nur herstellbar, wenn alle an diesem Prozess beteiligten Personen bereit sind, kulturelle Vielfalt grundsätzlich zu akzeptieren, ihr ein hohes Maß an Wertschätzungen entgegenzubringen und sie als produktiv nutzbares Potenzial zu behandeln. Es muss die Überzeugung verbreitet sein, dass die Realität weitgehend sozial konstruiert und interpretiert ist, und dass jeder dieser sozialen Konstruktionen und Interpretationen der Welt und des zwischenmenschlichen Zusammenlebens prinzipiell sinnvoll ist, wenn die Sinnhaftigkeit sich auch nur aus dem jeweiligen kulturellen Kontext heraus erschließen lässt. Es muss die Bereitschaft und Fähigkeit entwickelt worden sein, die eigenen Wertvorstellungen, Orientierungsmuster, Menschen- und Weltbilder, Einstellungen und Verhaltensgewohnheiten als eine mögliche Art menschlichen Verhaltens neben vielen anderen zu betrachten und relativierend zu

analysieren. Schließlich muss für den einzelnen einsichtig und nachvollziehbar sein, dass es sich lohnt, mit Menschen anderer Kulturen über den Weg der Interkulturalisation zu agieren.⁹⁷⁹

Für die unternehmerische Praxis lassen sich aus den gewonnenen Ergebnissen diverse Handlungsempfehlungen ableiten. Die Gestaltungshinweise lassen sich

1. für die Zusammensetzung des multikulturellen Teams (teaminterne Umwelt),
2. für das Management multikultureller Teams (teaminternes Interaktionssystem) ableiten.

Zusammensetzung multikultureller Teams

Bei der Zusammensetzung des Teams ist darauf zu achten, dass sich keine Subgruppen bilden können. Daher ist es empfehlenswert, ein Team mit zwei gleich großen Subgruppen um Mitglieder einer dritten Kultur zu ergänzen. Dies beugt der Fraktionbildung vor und hilft dadurch Konflikte zu vermeiden.⁹⁸⁰

In Unternehmen können Teammitglieder nicht immer frei ausgewählt werden. Für bestimmte Problemlösungen werden die Teammitglieder oft nach ihren fachlichen Kompetenzen und Fähigkeiten in einem Team zusammengeführt. Es stellt daher für Unternehmen eine Schwierigkeit dar, die Teammitglieder anhand ihrer Persönlichkeitsmerkmale oder kultureller Ähnlichkeiten, die mit Hilfe unterschiedlicher Kulturdimensionen identifiziert werden können, auszuwählen. Um die fachlichen Kompetenzen auch in der Interaktion mit den anderen Teammitgliedern ausdrücken zu können, ist es bei der Zusammensetzung des Teams wichtig, auf die sprachlichen Kompetenzen der einzelnen Mitglieder in der Teamsprache zu achten. Sprache, als Hauptvehikel für Kommunikation, stellt den zentralen Bestandteil sozialer Interaktion dar und dient nicht nur der Übermittlung von Informationen, sondern ist auch ein bedeutender Einflussfaktor auf interpersonelle Beziehungen.⁹⁸¹ Eine gemeinsame sprachliche Basis ist zwar für die Aufgabenerfüllung zwingend notwendig, da die Mitglieder multikultureller Arbeitsgruppen jedoch häufig aus verschiedenen Sprachräumen stammen, ist das Beherrschen einer gemeinsamen Teamsprache nicht unbedingt gegeben und die verbale Kommunikation findet für einen Teil oder auch alle Teammitglieder in einer Fremdsprache statt. Eine gemeinsame sprachliche Basis ist Teil des und Voraussetzung für einen geteilten Wissensvorrat als Grundlage der Zusammenarbeit. Sprache ist also einerseits Vorbedingung für den Sozialkontakt und das damit verbundene Lernen von anderen Teammitgliedern. Andererseits stellt die gemeinsame Sprache selbst einen Teil der Wissensbasis dar, die Grundlage des Ver-

⁹⁷⁹ Vgl. Thomas (1993), S. 409ff.

⁹⁸⁰ Vgl. Earley/ Mosakowski (2000).

⁹⁸¹ Vgl. Chevrier (2002), S. 109; Barmeyer (2000b), S. 59.

ständnisses der Interaktionspartner bildet.⁹⁸² Fremdsprachenkompetenz gilt somit als zentraler Einflussfaktor auf die Teamarbeit, da deren Grundlage die soziale Interaktion ist. Das Ausmaß sprachlicher Interaktionen auf der Ebene des Sozialisationsprozesses ist von der Erkenntnis der Sozialisierenden insoweit abhängig, als sie sich der Komplexität des sprachlichen Transfers bewusst sind. Je mehr Wissen die Kommunikatoren über die Problematik des sprachlichen Transfers haben, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Sozialisation.⁹⁸³ Genauso wie Sprache auf Sozialisation wirkt, so kann eine Inter-Sprache zwischen den Teammitgliedern einen Einfluss auf die Interkulturalisation im Team haben.⁹⁸⁴ Diese fördert die reziproke Dimension einer C-Kultur.

Management multikultureller Teams

Teammitglieder sollten auf die Problematik der Zusammenarbeit mit Mitgliedern unterschiedlicher Kulturen sensibilisiert und vorbereitet werden. Einen möglichen Ansatz stellen Interkulturelle Trainings dar. Allerdings postulieren Joplin/Daus:

„Employees who are required to attend diversity training against their will, and who already hold extremely negative attitudes and stereotypes regarding minorities, are likely to become even more negative, rather than more positive and accepting.“⁹⁸⁵

Sinnvoller erscheint es, einen umfassenden Diversitätsansatz im Unternehmen zu etablieren. Ganz allgemein ist unter Managing Diversity ein Konzept der Unternehmensführung zu verstehen, dass darauf zielt, die personelle Vielfalt in Form von Unterschieden und Gemeinsamkeiten innerhalb der Belegschaft zu berücksichtigen und zu fördern. Dabei wird ein positiver Zusammenhang zwischen der Diversifizierung des Personals und dem Unternehmenserfolg unterstellt.⁹⁸⁶ Cox, der als Vorreiter der amerikanischen Diversitäts-Forschung gilt, definiert Diversity Management als

„planning and implementing organizational systems and practices to manage people so that the potential advantages of diversity are maximized while its potential disadvantages are minimized [...] the goal of managing diversity as maximizing the ability of all employees to contribute to organizational goals and to achieve their full potential unhindered by group identities such as gender, race, nationality, age and departmental affiliation“⁹⁸⁷.

⁹⁸² Die gemeinsame Wissensbasis als Voraussetzung für soziale Interaktion wird in Schütz/ Luckmann (1975) ausführlich erläutert.

⁹⁸³ Vgl. Mühlfeld (1975), S. 145.

⁹⁸⁴ Vgl. Henderson (2005); Feely/ Harzing (2003); Matveev/ Milter (2004), S. 105.

⁹⁸⁵ Joplin/ Daus (1997), S. 35.

⁹⁸⁶ Vgl. Hartweg (2006), S. 32; Ivanova/ Hauke (2006), S. 353.

⁹⁸⁷ Cox (1993), S. 11.

Während also Diversity als Zustand interpretiert werden kann, wird hingegen unter Diversity Management eine zielgerichtete Unternehmens- und Personalpolitik verstanden, die diesen Zustand als Chance bzw. als Ressource wahrnimmt und im Sinne der Unternehmung nutzt. Diversity Management als Management-Tool der Unternehmensführung umfasst laut Stuber alle Maßnahmen, die darauf abzielen, dass Vielfalt im Unternehmen akzeptiert, honoriert und als positiver Beitrag zum Unternehmenserfolg genutzt wird. Dabei geht es folglich, neben der systematischen Beachtung von interner und externer Vielfalt, auch um die gezielte Integration und Förderung aller Mitarbeiter und Interessenvertreter zur Steigerung des unternehmerischen Erfolgs.⁹⁸⁸

Die Implementierung von Diversity Management kann durch vielfältige Motive begründet sein. Ökonomische und sozialetische Interessen stehen jedoch im Vordergrund. Wirtschaftlich gesehen ist die Steigerung des unternehmerischen Erfolgs durch die effiziente Nutzung von Vielfalt vorrangig: „Individualität ist nicht nur akzeptiert, sondern als Quelle von Flexibilität, Kreativität und Innovationsfähigkeit in höchstem Maße erwünscht.“⁹⁸⁹ Zusätzlich werden Problemlösungs-, Kostensenkungs- und (Personal-) Marketingargumente als Gründe für den ökonomischen Nutzen angeführt.⁹⁹⁰ Dieser Ansatz, Diversity als strategischen Wettbewerbsfaktor zu nutzen, wird von mehr und mehr Firmen aufgegriffen und auf verschiedene Art und Weise umgesetzt. Sozialetisch betrachtet ist dieses Konzept eine Unternehmensstrategie zur proaktiven Integration gesellschaftlicher Forderungen in die Unternehmenspolitik.⁹⁹¹ Motive sind dementsprechend Gleichbehandlung und Antidiskriminierung.⁹⁹²

Ergebnisse der von der EU-Kommission im Jahre 2003 durchgeführten Studie „The Costs and Benefits of Diversity – A Study on Methods and Indicators to Measure the Cost-Effectiveness of Diversity Policies in Enterprises“ zeigen auf, dass sich eine gezielte und bewusste Diversity-Politik positiv auf den Erfolg dieser Unternehmen auswirkt, deren Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen vermag sowie zu einer besseren Reputation der Organisation führt. Zudem konnte nachgewiesen werden, dass sich die Implementierung dieses Konzepts positiv auf den Aufbau von personellen Ressourcen auswirkt. Insofern hat das bewusste Diversity Management das Potenzial, weiterhin eine zukunftsorientierte strategische Ausrichtung von Unternehmen zu sein.⁹⁹³ Die Verankerung von Diversity in die Unternehmensphilosophie kann zu einer schnelleren Entwicklung der reflexiven Dimension einer C-Kultur auch in

⁹⁸⁸ Vgl. Stuber (2004), S. 20.

⁹⁸⁹ Becker (2006), S. 11.

⁹⁹⁰ Vgl. Ciesinger/ Weiling (2008), S. 9.

⁹⁹¹ Vgl. Wächter (2003), S. IV.

⁹⁹² Vgl. Ivanova (2007), S. 1.

⁹⁹³ Vgl. Europäische Kommission (2003).

multikulturellen Teams führen, da die Teammitglieder so Fremdkulturelles nicht in „Gut“ und „Böse“ kategorisieren. Sie sind fähig, ihre eigenen Verhaltensweisen zu reflektieren und offen anderen Wertevorstellungen zu begegnen.

Eine besondere Herausforderung stellt sich den Führungskräften multikultureller Teams. Sie können die Teamorganisation, das Problemlöseverhalten und die Kohäsion im Team beeinflussen, so dass die synergetische, die innovative und die sozio-emotionale Dimension einer C-Kultur gestaltet werden kann. Zunächst einmal müssen Führungskräfte die Fähigkeit besitzen, die Perspektivenvielfalt in multikulturellen Teams zusammenzuführen. Der Prozess der Meinungszusammenführung und Kompromissfindung kann viel Zeit in Anspruch nehmen.⁹⁹⁴ Da die Gefahr von Kommunikationsproblemen sehr hoch ist, kommt dem Teamleader eine Moderator- und Schlichterrolle zu, die gute Vermittlungskennntnisse fordert. Somit sollten multikulturelle Teams eher mitarbeiterorientiert geführt werden. Monokulturelle Teams verlangen dagegen eher nach einer aufgabenorientierten Führung.⁹⁹⁵ Die aufgabenorientierte Führung fokussiert die Organisation der Teamarbeit, setzt Meilensteine fest und kontrolliert die Aufgabenlösung. Bei der mitarbeiterorientierten Führung stehen zwischenmenschliche Beziehungen im Vordergrund. Die Führungskraft geht dabei auf die einzelnen Belange der Teammitglieder ein und signalisiert Offenheit und Kommunikationsbereitschaft zu neuen, innovativen Ideen.⁹⁹⁶ Anhand der SYMLOG-Analyse konnte gezeigt werden, dass multikulturelle Teammitglieder erst im Laufe der Zeit geeignete Teamorganisations- und Problemlösestrategien finden. Auf diesem Wege sollte die Führungskraft die Teammitglieder unterstützen und die Brücke schlagen zwischen der Notwendigkeit einer effektiven und effizienten Aufgabenerfüllung und der Wertschätzung der Bedürfnisse der Teammitglieder.

6.3 Hinweise für die weitere Forschung

Die Diskussion um das komplexe Thema „Interkultur“ zeigt allerdings, dass immer noch erhebliche Mängel in der theoretischen Fundierung existieren. Wie die vorliegenden Ausführungen gezeigt haben, gibt es in dieser Hinsicht einige „weiße Flecken“ in der Interkultur-Forschung. Die Aufgabe weiterer wissenschaftlicher und praktischer Forschung ist es diese Lücken zu schließen.

Da die vorliegende Untersuchung explorativen Charakter hat und die Ergebnisse auf experimentellen, qualitativen Daten beruhen, sollten die Ergebnisse der qualitativen Untersuchung in quantitative Messverfahren überführt und validiert werden. Das vorliegende Experiment untersuchte lediglich eine geringe Anzahl unterschiedlicher multikultureller Teams, um das Konstrukt „Interkultur“ zu analysieren. Genau ge-

⁹⁹⁴ Vgl. Joplin/ Daus (1997), S. 38.

⁹⁹⁵ Vgl. Rohn (2006), S. 466.

⁹⁹⁶ Vgl. Northouse (2004), S. 68.

nommen gelten die Ergebnisse also lediglich für diese spezifischen Teamzusammensetzungen. Weitere Forschungsbemühungen können einen Beitrag leisten, in dem anhand einer größeren Zahl an Untersuchungseinheiten die Wirkrichtung zwischen der individuellen Ebene und der Teamebene auf die Auswirkung der Interkultur statistisch eruiert wird. In den vorliegenden Studien wurden ausschließlich multikulturelle Teams untersucht. Daher soll in diesem Zusammenhang darauf hingewiesen werden, dass sich die hier gewonnenen Erkenntnisse und Ergebnisse zu Interkulturalisation und Interkultur nur auf multikulturellen Teams und nicht auf Token-Teams oder bikulturelle Teams beziehen.

Des Weiteren sollten Interkulturalisationsprozesse in real existierenden organisationalen Teams untersucht werden. Diese Art von Feldforschung ist mühsam, mit viel Arbeit verbunden und hat oftmals nicht die gleichen Erfolgsaussichten wie Laborforschungen. Allerdings führt die Analyse von multikulturellen Teams in Unternehmen zu einer Verbesserung der externen Validität. Zudem können Empfehlungen zielgerichteter ausgesprochen werden, wenn die Grundlage der Forschung real existierende Teams darstellen.

Die Fragestellung sollte darüber hinaus in anderen interkulturellen Untersuchungskontexten untersucht und verifiziert werden, um die Frage nach der Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse zu beantworten. Denkbar wären Untersuchungen zu weiteren kulturellen Überschneidungssituationen wie interkulturelle Verhandlungen, die Entsendung von Expatriates oder die Eingliederung ausländischer Unternehmenseinheiten im Sinne von Mergers and Acquisitions.

In der State of the Art-Analyse wurden die fünf Dimensionen von Interkultur identifiziert. Es handelt sich dabei um eine synergetische, innovative, reflexive, reziproke und sozioemotionale Dimension. Künftige Forschung sollte die Trennschärfe oder Interdependenzbeziehungen der ebenenspezifischen Interkulturdimensionen ergründen.

Es wurde in den Gestaltungsempfehlungen für die unternehmerische Praxis konstatiert, dass nicht interkulturelle Trainings den Interkulturalisationsprozess beeinflussen, sondern dass eine Verankerung von Diversität in der Unternehmensphilosophie diesen vorantreibt. Den Diversitätsgedanken auch auf Teamebene zu übertragen, kann anhand von gezielten Maßnahmen zur Unterstützung von Teams in interkulturellen Situationen durchgeführt werden. Konkrete Maßnahmen könnten in künftigen Forschungsprojekten entwickelt werden.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass im Hinblick auf die Entwicklung von Interkultur in multikulturellen Teams noch einige Forschungsbemühungen von

Nöten sind. Damit kann gezeigt werden, dass die Erforschung von Interkulturalisation gerade in der heutigen Zeit einen weiterhin gültigen Imperativ darstellt.

Literaturverzeichnis

Adair, W. L./ Tinsley, C. H./ Taylor, M. S. (2006): Managing the Intercultural Interface: Third Cultures, Antecedents, and Consequences, in: Chen, Y.-R. (Ed.): National Culture and Groups, Amsterdam 2006, pp. 205-232.

Adler, N. J. (1983): A Typology of Management Studies Involving Culture, in: Journal of International Business Studies, Vol. 14, 2/1983, pp. 29-47.

Adler, N. J. (1997): International Dimensions of Organizational Behavior, 3rd ed., Cincinnati, OH 1997.

Adler, N. J. (2002): International Dimensions of Organizational Behavior, 4th ed., Cincinnati, OH 2002.

Adler, N. J. (2003): Communicating Across Cultural Barriers, in: Bolten, J. (Hrsg.): Interkulturelle Kommunikation - Texte und Übungen zum interkulturellen Handeln, Sternenfels 2003, S. 247-273.

Adler, N. J./ Bartholomew, S. (1992): Managing Globally Competent People, in: Academy of Management Executive, Vol. 6, 3/1992, pp. 52-62.

Alderfer, C. P. (1987): An Intergroup Perspective on Group Dynamics, in: Lorsch, J. W. (Ed.): Handbook of Organizational Behavior, Englewood Cliffs, NJ 1987, pp. 190-222.

Alheit, P. (1994): Die Kehrseite der "Erlebnisgesellschaft". Eine explorative Studie - 2. überarb. und erw. Auflage des Bandes 1 der Werkstattberichte des IBL, Bremen 1994.

Allaire, Y./ Firsirotu, M. (1984): Theories of Organizational Culture, in: Organization Studies, Vol. 5, 3/1984, pp. 193-226.

Allen, W. R./ Comerford, R. A./ Ruhe, J. A. (1989): Factor Analytic Study of Bales' Interaction Process Analysis, in: Educational and Psychological Measurement, Vol. 49, 3/1989, pp. 701-707.

Amason, A. C. (1996): Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams, in: Academy of Management Journal, Vol. 39, 1/1996, pp. 123-148.

Ang, S./ Van Dyne, L. (2008): Conceptualization of Cultural Intelligence, in: Ang, S./ Van Dyne, L. (Eds.): Handbook of Cultural Intelligence - Theory, Measurement, and Applications, Armonk, NY 2008, pp. 3-15.

Antoni, C. H. (1996): Gruppenarbeit in Unternehmen - Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven, 2. Aufl., Weinheim 1996.

Antoni, C. H. (2004): Gruppen und Gruppenarbeit, in: Schreyögg, G./ von Werder, A. (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation (HWO), 4. Aufl., Düsseldorf 2004, S. 380-388.

Anzenbacher, A. (1981): Einführung in die Philosophie, Wien 1981.

Appel, W. (2000): Effektivität PC-gestützter Kommunikationssysteme - Empirische Ergebnisse zur Nutzung von E-Mail und Videoconferencing, Bd. 19, Frankfurt/Main 2000.

Argote, L./ McGrath, J. E. (1993): Group Process in Organizations: Continuity and Change, in: Cooper, C. L./ Robertson, I. T. (Eds.): International Review of Industrial and Organizational Psychology, New York, NY 1993, pp. 333-389.

Aritz, J./ Walker, R. C. (2010): Cognitive Organization and Identity Maintenance in Multicultural Teams - A Discourse Analysis of Decision-Making Meetings, in: Journal of Business Communication, Vol. 47, 1/2010, pp. 20-41.

Assmann, A./ Harth, D. (1991): Kultur als Lebenswelt und Monument, Frankfurt/Main 1991.

Bachmann, A. S. (2006): Melting Pot or Tossed Salad? Implications for Designing Effective Multicultural Workgroups, in: Management International Review, Vol. 46, 6/2006, pp. 721-747.

Bachmann, A. S. (2008): Die Anwendung des Konzeptes der lose gekoppelten Systeme zur Lösung des Dilemmas multikultureller Teams, in: Schreyögg, G./ Conrad, P. (Hrsg.): Gruppen und Teamorganisation, Wiesbaden 2008, S. 131-163.

Bachmann, C. W. R. (2001): Synergie- und Nutzungspotenziale von Unternehmenszusammenschlüssen - Definition, Realisierung, Messung, Wiesbaden 2001.

Bachmann-Medick, D. (1999): 1+1=3? Interkulturelle Beziehungen als „dritter Raum“, in: Engelmann, P./ Franz, M./ Schmidt-Dengler, W. (Hrsg.): Weimarer Beiträge. Zeitschrift für Literaturwissenschaft, Ästhetik und Kulturwissenschaften, Wien 1999, S. 518-531.

Bales, R. F. (1970): Personality and Interpersonal Behavior, New York, NY 1970.

Bales, R. F. (2001): Social Interaction Systems, New Brunswick, NJ 2001.

- Bales, R. F./ Cohen, S. P. (1982):** SYMLOG - Ein System für die mehrstufige Beobachtung von Gruppen, Stuttgart 1982.
- Bandura, A. (1988):** Organizational Application of Social Cognitive Theory, in: Australian Journal of Management, Vol. 13, 2/1988, pp. 275-302.
- Baraldi, C. (2006):** New Forms of Intercultural Communication in a Globalized World, in: International Communication Gazette, Vol. 68, 1/2006, pp. 53-69.
- Barmeyer, C. (2000a):** Interkulturelles Management und Lernstile - Studierende und Führungskräfte in Frankreich, Deutschland und Quebec, Frankfurt/Main 2000.
- Barmeyer, C. (2000b):** Mentalitätsunterschiede und Marktchancen im Frankreich-geschäft, St. Ingbert 2000.
- Barmeyer, C. (2004):** Interkulturelle Kommunikation im deutsch-französischen Management - Entwicklungen, Methodik und Forschungsperspektiven, in: Deutsch-Französisches Institut (Hrsg.): Frankreich Jahrbuch 2003. Kulturelle Vielfalt gestalten, Wiesbaden 2004, S. 79-99.
- Barry, B. (2001):** Culture and Equality - An Egalitarian Critique of Multiculturalism, Oxford 2001.
- Barry, B./ Stewart, G. L. (1997):** Composition, Process, and Performance in Self-Managed-Groups: The Role of Personality, in: Journal of Applied Psychology, Vol. 82, 1/1997, pp. 62-78.
- Bartel-Radic, A. (2006):** Intercultural Learning in Global Teams, in: Management International Review, Vol. 46, 6/2006, pp. 647-677.
- Bartlett, C. A./ Ghoshal, S. (1990):** Internationale Unternehmensführung. Innovation, globale Effizienz, differenziertes Marketing, Frankfurt/Main/New York, NY 1990.
- Bay, R. H. (1998):** Teams effizient führen: Teamarbeit – Teamentwicklung – TQM im Team, Würzburg 1998.
- Beck, D./ Fisch, R. (2000):** Argumentation and Emotional Processes in Group Decision-Making: Illustration of a Multilevel Interaction Process Analysis Approach, in: Group Processes and Intergroup Relations, Vol. 3, 2/2000, pp. 183-201.
- Becker, M. (2006):** Wissenschaftstheoretische Grundlagen des Diversity Management, in: Becker, M./ Seidel, A. (Hrsg.): Diversity Management. Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt, Stuttgart 2006, S. 3-48.

Beckmann, J. (1984): Kognitive Dissonanz - Eine handlungstheoretische Perspektive, Berlin/Heidelberg 1984.

Bello, D. et al. (2009): From the Editors: Student Samples in International Business Research, in: Journal of International Business Studies, Vol. 40, 3/2009, pp. 361-364.

Berger, J./ Rosenholtz, S. J./ Zelditch, M. (1980): Status Organizing Processes, in: Annual Review of Sociology, Vol. 6, 1980, pp. 479-508.

Berry, J. W. (1990): Psychology of Acculturation: Understanding Individuals Moving Between Cultures, in: Brislin, R. W. (Ed.): Applied Cross-Cultural Psychology, Newbury Park, CA 1990, pp. 232-253.

Bettenhausen, K. L. (1991): Five Years of Groups Research: What We Have Learned and What Needs to Be Addressed, in: Journal of Management, Vol. 17, 2/1991, pp. 345-381.

Bettenhausen, K. L./ Murnighan, J. K. (1985): The Emergence of Norms in Competitive Decision-Making Groups, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 30, 3/1985, pp. 350-372.

Bhabha, H. K. (2000): Die Verortung der Kultur, Bd. 5, Tübingen 2000.

Bird, A. et al. (2010): Defining the Content Domain of Intercultural Competence for Global Leaders, in: Journal of Managerial Psychology, Vol. 25, 8/2010, pp. 810-828.

Bird, A./ Osland, J. S. (2005): Making Sense of Intercultural Collaboration, in: International Studies of Management & Organization, Vol. 6, 4/2005, pp. 115-132.

Bittner, A. (1998): Interkulturelle Synergie?, in: Bittner, A./ Reisch, B. (Hrsg.): Aspekte interkulturellen Managements, Königswinter 1998, S. 81-88.

Blom, H./ Meier, H. (2004): Interkulturelles Management - Interkulturelle Kommunikation, internationales Personalmanagement, Diversity-Ansätze im Unternehmen, 2. Aufl., Herne 2004.

Blumer, H. (1969): Symbolic Interactionism: Perspective and Method, Englewood Cliffs, NJ 1969.

Blumer, H. (1973): Der methodologische Standort des symbolischen Interaktionismus, in: Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen (Hrsg.): Alltagswissen, Interaktion und gesellschaftliche Wirklichkeit, Reinbek bei Hamburg 1973, S. 80-146.

Boas, F. (1962): Anthropology and Modern Life, New York, NY 1962.

- Bochner, S. (1982):** The Social Psychology of Cross-Cultural Relations, in: Bochner, S. (Ed.): Cultures in Contact, New York, NY 1982, pp. 5-44.
- Bock, P. K. (1970):** Culture Shock - A Reader in Modern Cultural Anthropology, New York, NY 1970.
- Bolten, J. (1999a):** Intercultural Business Communication: An Interactive Approach, in: Knapp, K. et al. (Eds.): Meeting the Intercultural Challenge - Effective Approaches in Research, Education, Training and Business, Sternenfels 1999, S. 212-233.
- Bolten, J. (1999b):** Grenzen der Internationalisierungsfähigkeit - Interkulturelles Handeln aus interaktionstheoretischer Perspektive, in: Bolten, J. (Hrsg.): Cross Culture - interkulturelles Handeln in der Wirtschaft, 2. Aufl., Bd. 1, Sternenfels 1999.
- Bolten, J. (2007a):** Einführung in die interkulturelle Wirtschaftskommunikation, Bd. 2922, Göttingen 2007.
- Bolten, J. (2007b):** Interkulturelle Kompetenz, Erfurt 2007.
- Bortz, J./ Bongers, S. (1984):** Lehrbuch der empirischen Forschung für Sozialwissenschaftler, Berlin/Heidelberg/New York/Tokyo 1984.
- Brandenburger, M. (1995):** Interkulturelles Management. Ein Konzept zur Entsendung von Führungskräften unter besonderer Berücksichtigung von Auswahl und Vorbereitung, Köln 1995.
- Brannen, M. Y./ Salk, J. (2000):** Partnering Across Borders: Negotiating Organizational Culture in a German-Japanese Joint Venture, in: Human Relations, Vol. 53, 4/2000, pp. 451-487.
- Brehm, J. W. et al. (1966):** The Attractiveness of an Eliminated Choice Alternative, in: Journal of Experimental Social Psychology, Vol. 2, 3/1966, pp. 301-313.
- Brett, J. M./ Okumura, T. (1998):** Inter- and Intracultural Negotiation: U.S. and Japanese Negotiators, in: Academy of Management Journal, Vol. 41, 5/1998, pp. 495-510.
- Brewer, M. B. (1991):** The Social Self: On Being the Same and Different at the Same Time, in: Personality and Social Psychology Bulletin, Vol. 17, 5/1991, pp. 475-482.
- Brewer, M. B./ Manzi, J. M./ Shaw, J. S. (1993):** In-Group Identification as a Function of Depersonalization, Distinctiveness, and Status, in: Psychological Science, Vol. 4, 2/1993, pp. 88-92.

Brodbeck, F. C./ Greitemeyer, T. (2000): A Dynamic Model of Group Performance: Considering the Group Members' Capacity to Learn, in: Group Processes and Intergroup Relations, Vol. 3, 2/2000, pp. 159-182.

Bronner, R./ Jedrzejczyk, P. (2008): Multikulturelle Teams unter Leistungsdruck - Eine empirische Analyse von Wirkungen des Wettbewerbs, in: Schreyögg, G./ Conrad, P. (Hrsg.): Gruppen und Teamorganisation, Wiesbaden 2008, S. 79-129.

Browaeys, M.-J./ Price, R. (2008): Understanding Cross-Cultural Management, Harlow, NY 2008.

Bruder, K.-J. (1993): Psychologie und Kultur, in: Hansen, K. P. (Hrsg.): Kulturbegriff und Methode - Der stille Paradigmenwechsel in den Geisteswissenschaften: eine Passauer Ringvorlesung, Tübingen 1993, S. 150-170.

Buber, M. (1982): Das Problem des Menschen, 5. Aufl., Heidelberg 1982.

Bühl, W. L. (1987): Kulturwandel. Für eine dynamische Kulturosoziologie, Darmstadt 1987.

Bühler-Niederberger, D. (1985): Analytische Induktion als Verfahren qualitativer Methodologie, in: ZfS, 14. Jg., 6/1985, S. 475-485.

Bundeszentrale für politische Bildung (2010): Transnationale Unternehmen, URL: http://www.bpb.de/wissen/3MGD0S,0,0,Anzahl_Transnationaler_Unternehmen.html, Stand: 06.01.2012.

Bungard, W./ Antoni, C. H. (1995): Gruppenorientierte Interventionstechniken, in: Schuler, H./ Brandstätter, H. (Hrsg.): Lehrbuch Organisationspsychologie, 2., korrigierte Aufl., Bern 1995, S. 377-404.

Burgess, R. G. (1982): Approaches to Field Research, in: Burgess, R. G. (Ed.): Field Research - A Sourcebook and Field Manual, London 1982, pp. 1-19.

Byrne, D. (1971): The Attraction Paradigm, New York, NY 1971.

Cady, S. H./ Valentine, J. (1999): Team Innovation and Perceptions of Consideration: What Difference Does Diversity Make?, in: Small Group Research, Vol. 30, 6/1999, pp. 730-750.

Campion, M. A./ Medsker, G. J./ Higgs, A. C. (1993): Relations Between Work Group Characteristics and Effectiveness: Implications for Designing Effective Work Groups, in: Personnel Psychology, Vol. 46, 4/1993, pp. 823-850.

Casmir, F. (1998): Interkulturelle Kommunikation als Prozeß, in: Jonach, I./ Barthel, H. (Hrsg.): Interkulturelle Kommunikation, München 1998, S. 15-26.

Casmir, F. (2007): Third Culture Building - A Paradigm Shift for International and Intercultural Communication, in: Deetz, S. (Ed.): Communication Yearbook 16, London 2007, pp. 407-428.

Chapple, E. D. (1940): Measuring Human Relations: An Introduction to the Study of Interaction in Individuals, in: Genetic Psychology Monographs, Vol. 22, 1940, pp. 3-147.

Chatman, J. A. et al. (1998): Being Different yet Feeling Similar: The Influence of Demographic Composition and Organizational Culture on Work Processes and Outcomes, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 43, 4/1998, pp. 749-780.

Chatman, J. A./ Flynn, F. J. (2001): The Influence of Demographic Heterogeneity on the Emergence and Consequences of Cooperative Norms in Work Teams, in: Academy of Management Journal, Vol. 44, 5/2001, pp. 956-974.

Chattopadhyay, P. (1999): Beyond Direct and Symmetrical Effects: The Influence of Demographic Dissimilarity on Organizational Citizenship Behavior, in: Academy of Management Journal, Vol. 42, 3/1999, pp. 273-287.

Chevrier, S. (2002): Le Management des Equipes Interculturelles, Paris 2002.

Ciesinger, K.-G./ Weiling, C. (2008): Effektivität und Effizienz von Diversity: Potenziale und Wirkungen von Instrumenten des Managements von Vielfalt in Unternehmen und Verwaltungen, Tönning/Lübeck/Marburg 2008.

Cluesing, J. C./ Gibson, C. B. (2005): Designing and Forming Global Teams, in: Lane, H. et al. (Eds.): The Blackwell Handbook of Global Management - A Guide to Managing Complexity, Oxford 2005, pp. 199-226.

Cohen, S. G./ Bailey, D. E. (1997): What Makes Teams Work. Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite, in: Journal of Management, Vol. 23, 3/1997, pp. 239-290.

Collier, M. J./ Thomas, M. (1988): Cultural Identity, in: Kim, Y. Y./ Gudykunst, W. B. (Eds.): Theories in Intercultural Communication, Newbury Park, CA 1988, pp. 99-120.

Cox, T. H. (1993): Cultural Diversity in Organizations - Theory, Research & Practice, San Francisco, CA 1993.

Cox, T. H./ Finley, J. A. (1995): An Analysis of Work Spezialization and Organization Level as Dimensions of Workforce Diversity, in: Chemers, M. M./ Oskamp, S./ Constanzo, M. A. (Eds.): Diversity in Organizations. New Perspectives for a Changing Workplace, Thousand Oaks, CA 1995, pp. 62-88.

Cox, T. H./ Lobel, S. A./ McLeod, P. L. (1991): Effects of Ethnic Group Cultural Differences on Cooperative and Competitive Behavior on a Group Task, in: Academy of Management Journal, Vol. 35, 4/1991, pp. 827-847.

Cramer, T. (2007): Interkulturelle Zusammenarbeit in multinationalen Teams, München 2007.

Crawford, M. T. et al. (2002): Reactance, Compliance, and Anticipated Regret, in: Journal of Experimental Social Psychology, Vol. 38, 1/2002, pp. 56-63.

Czinkota, M. R./ Ronkainen, I. A. (2009): Trends and Indications in International Business, in: Management International Review, Vol. 49, 2/2009, pp. 249-265.

Dausien, B. (1996): Biographie und Geschlecht. Zur biographischen Konstruktion sozialer Wirklichkeit in Frauenlebensgeschichten, Bremen 1996.

De Dreu, C. K. W. et al. (2000): Minority Dissent in Organizations: Factors Influencing Willingness to Dissent, in: Journal of Applied Social Psychology, Vol. 30, 12/2000, pp. 2451-2466.

De Dreu, C. K. W./ West, M. A. (2001): Minority Dissent and Team Innovation: The Importance of Participation in Decision Making, in: Journal of Applied Psychology, Vol. 86, 6/2001, pp. 1191-1201.

Demorgon, J./ Molz, M. (1996): Bedingungen und Auswirkungen der Analyse von Kultur(en) und interkulturellen Interaktionen, in: Thomas, A. (Hrsg.): Psychologie interkulturellen Handelns, Göttingen 1996, S. 43-86.

Demorgon, J./ Molz, M. (2003): Bedingungen und Auswirkungen der Analyse von Kultur(en) und interkulturellen Interaktionen, in: Thomas, A. (Hrsg.): Psychologie interkulturellen Handelns, 2. Aufl., Göttingen 2003, S.43-86.

DeSanctis, G./ Jiang, L. (2005): Communication and the Learning Effectiveness of Multinational Teams, in: Shapiro, D. L./ Von Glinow, M. A./ Cheng, J. L. C. (Eds.): Managing Multinational Teams - Global Perspectives, Amsterdam et al. 2005, pp. 97-123.

Deutsch, M./ Gerard, H. B. (1955): A Study of Normative and Informational Social Influences Upon Individual Judgment, in: Journal of Abnormal and Social Psychology, Vol. 51, 3/1955, pp. 629-636.

- Devine, D. J. et al. (1999):** Teams in Organizations. Prevalence, Characteristics, and Effectiveness, in: Small Group Research, Vol. 30, 6/1999, pp. 678-711.
- Dickenberger, D./ Gniech, G./ Grabitz, H.-J. (1998):** Die Theorie der psychologischen Reaktanz, in: Frey, D./ Irle, M. (Hrsg.): Theorien der Sozialpsychologie, 2., vollst. überarb. und erw. Aufl., Bd. 1, Bern 1998, S. 243-273.
- Diehl, M./ Stroebe, W. (1987):** Productivity Loss in Brainstorming Groups: Toward the Solution of a Riddle, in: Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 53, 3/1987, pp. 497-509.
- Diekmann, A. (1995):** Empirische Sozialforschung, Reinbek bei Hamburg 1995.
- DiStefano, J. J./ Maznevski, M. L. (2000):** Creating Value with Diverse Teams in Global Management, in: Organizational Dynamics, Vol. 29, 1/2000, pp. 45-63.
- Dörner, D. (2008):** Die Logik des Misslingens - Strategisches Denken in komplexen Situationen, 7. Aufl., Bd. 61578, Reinbek bei Hamburg 2008.
- Doz, Y. (2011):** Qualitative Research for International Business, in: Journal of International Business Studies, Vol. 42, 5/2011, pp. 582-590.
- Dülfer, E. (2002):** Zur Geschichte der internationalen Unternehmenstätigkeit – Eine unternehmensbezogene Perspektive, in: Macharzina, K./ Oesterle, M.-J. (Hrsg.): Handbuch Internationales Management, 2. Aufl., Wiesbaden 2002, S. 69-95.
- Dülfer, E./ Jöstingmeier, B. (2008):** Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen, 7. Aufl., München 2008.
- Earley, P. C./ Gardner, H. K. (2005):** Internal Dynamics and Cultural Intelligence in Multinational Teams, in: Shapiro, D. L./ Von Glinow, M. A./ Cheng, J. L. C. (Eds.): Managing Multinational Teams - Global Perspectives, Amsterdam et al. 2005, pp. 3-31.
- Earley, P. C./ Gibson, C. B. (2002):** Multinational Work Teams - A New Perspective, Mahwah, NJ 2002.
- Earley, P. C./ Mosakowski, E. (2000):** Creating Hybrid Team Cultures: An Empirical Test of Transnational Team Functioning, in: Academy of Management Journal, Vol. 43, 1/2000, pp. 26-49.
- Eckert, S. (2004):** Aktionärsorientierung der Unternehmenspolitik? Shareholder Value – Globalisierung – Internationalität, Wiesbaden 2004.

Elron, E. (1997): Top Management Teams within Multinational Corporations: Effects of Cultural Heterogeneity, in: The Leadership Quarterly, Vol. 8, 4/1997, pp. 393-412.

Ely, R. J./ Thomas, D. A. (2001): Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 46, 2/2001, pp. 229-273.

Engelhard, J. (1984): Entwicklungsorientierte Personalpolitik - Theoretische Grundlagen und empirische Untersuchung, Wiesbaden 1984.

Engelhard, J./ Hein, S. (1996): Erfolgsfaktoren des Auslandseinsatzes von Führungskräften, in: Macharzina, K./ Wolf, J. (Hrsg.): Handbuch internationales Führungskräfte-Management, Stuttgart et al. 1996, S. 83-111.

Engelhard, J. (Hrsg.) (1997): Interkulturelles Management: Theoretische Fundierung und funktionsbereichsspezifische Konzepte, Wiesbaden 1997.

Engelhard, J. / Fajen, A. / Renker, L.-C. / Weber, C. (2009): "Unité et diversité - l'interculturel" comme héritage des situations culturelles de recoupement", in: Les Hommes et le Management: des Réponses à la Crise, Paris 2009, S. 266-280.

Engelhard, J. (2013): Gabler Verlag (Hrsg.), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: multinationale Strategie, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/9825/multinationale-strategie-v7.html>, Stand: 10.03.2013.

Epstein, M. (2009): Transculture. A Broad Way between Globalism and Multiculturalism, in: American Journal of Economics and Sociology, Vol. 68, 1/2009, pp. 327-351.

Europäische Kommission (2003): The Costs and Benefits of Diversity – A Study on Methods and Indicators to Measure the Cost-Effectiveness of Diversity Policies in Enterprises, URL: <http://www.stop-discrimination.info/fileadmin/pdfs/CostsBenefExSumEN.pdf>, Stand: 02.06.2010.

Evanoff, R. J. (2006): Integration in Intercultural Ethics, in: International Journal of Intercultural Relations, Vol. 30, 2006, pp. 421-437.

Fatehi, K./ deSilva, D. (1996): International Communication and Negotiation, in: Fatehi, K. (Ed.): International Management - A Cross-Cultural and Functional Perspective, Englewood Cliffs, NJ 1996, pp. 185-226.

Feely, A. J./ Harzing, A.-W. (2003): Language Management in Multinational Companies, in: Cross Cultural Management: An International Journal, Vol. 10, 2/2003, pp. 37-52.

Feldman, D. C. (1984): The Development and Enforcement of Group Norms, in: Academy of Management Review, Vol. 9, 1/1984, pp. 47-53.

Ferdman, B. M. (1995): Cultural Identity and Diversity in Organizations. Bridging the Gap Between Group Differences and Individual Uniqueness, in: Chemers, M. M./ Oskamp, S./ Costanzo, M. (Eds.): Diversity in Organizations - New Perspectives for a Changing Workplace, Thousand Oaks, CA 1995, pp. 37-61.

Festinger, L. (1950): Informal Social Communication, in: Psychological Review, Vol. 57, 5/1950, pp. 271-282.

Festinger, L. (1954): A Theory of Social Comparison Processes, in: Human Relations, Vol. 7, 2/1954, pp. 117-140.

Festinger, L. (1957): A Theory of Cognitive Dissonance, Stanford, CA 1957.

Fettke, P. (2006): State-of-the-Art des State-of-the-Art - Eine Untersuchung der Forschungsmethode „Review“ innerhalb der Wirtschaftsinformatik, in: Wirtschaftsinformatik, 48. Jg., 4/2006, S. 257-266.

Fiedler, F. E. (1966): The Effect of Leadership and Cultural Heterogeneity on Group Performance: A Test of Contingency Model, in: Journal of Experimental Social Psychology, Vol. 2, 3/1966, pp. 237-264.

Flick, U./ Kardorff, E. von/ Steinke, I. (2009): Qualitative Forschung - Ein Handbuch, 7. Aufl., Bd. 55628, Reinbek bei Hamburg 2009.

Flynn, F. J./ Chatman, J. A./ Spataro, S. E. (2001): Getting to Know You: The Influence of Personality in Impressions and Performance of Demographically Different People in Organizations, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 46, 3/2001, pp. 414-442.

Forgas, J. P. (1988): Episode Representations in Intercultural Communication, in: Kim, Y. Y./ Gudykunst, W. B. (Eds.): Theories in Intercultural Communication, Newbury Park 1988, pp. 186-212.

Forgas, J. P./ Frey, D. (1999): Soziale Interaktion und Kommunikation - Eine Einführung in die Sozialpsychologie, 4. Aufl., Weinheim 1999.

Forster, J. (1978): Teams und Teamarbeit in der Unternehmung - Eine gesamtheitliche Darstellung mit Meinungen und Beispielen aus der betrieblichen Praxis, Bd. 26, Bern 1978.

Forsyth, D. R. (2009): Group dynamics, 5. Aufl., Belmont, 2009.

Foucault, M. (1977): Der Wille zum Wissen. Sexualität und Wahrheit 1, Frankfurt/Main 1977.

Frey, D. et al. (1998): Die Theorie sozialer Vergleichsprozesse, in: Frey, D./ Irle, M. (Hrsg.): Theorien der Sozialpsychologie, 2., vollst. überarb. und erw. Aufl., Bd. 1, Bern 1998, S. 81-121.

Frey, D./ Gaska, A. (1998): Die Theorie der kognitiven Dissonanz, in: Frey, D./ Irle, M. (Hrsg.): Theorien der Sozialpsychologie, 2., vollst. überarb. und erw. Aufl., Bd. 1, Bern 1998, S. 275-324.

Frey, D./ Irle, M. (1984): Theorien der Sozialpsychologie, Bd. 1-3, Bern 1984.

Gardner, G. H. (1962): Cross Cultural Communication, in: The Journal of Social Psychology, Vol. 58, 1962, pp. 241-256.

Gassmann, O. (2001): Multicultural Teams: Increasing Creativity and Innovation by Diversity, in: Creativity and Innovation Management, Vol. 10, 2/2001, pp. 88-95.

Geertz, C. (2003): Dichte Beschreibung - Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme, 30. Aufl., Frankfurt/Main 2003.

Gemünden, H. G./ Högl, M. (2001): Teamarbeit in innovativen Projekten - Eine kritische Bestandsaufnahme der empirischen Forschung, in: Gemünden, H. G. (Hrsg.): Management von Teams - Theoretische Konzepte und empirische Befunde, 2., aktualisierte und erw. Aufl., Wiesbaden 2001, S. 1-31.

George, J. M. (1990): Personality, Affect, and Behavior in Groups, in: Journal of Applied Psychology, Vol. 75, 2/1990, pp. 107-116.

Gist, M. E./ Locke, E. A./ Taylor, M. S. (1987): Organizational Behavior: Group Structure, Process, and Effectiveness, in: Journal of Management, Vol. 13, 2/1987, pp. 237-257.

Gladstein, D. L. (1984): Groups in Context: A Model of Task Group Effectiveness, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 29, 4/1984, pp. 499-517.

Gläser, J./ Laudel, G. (2009): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen, 3. Aufl., Wiesbaden 2009.

- Gómez, C./ Kirkman, B. L./ Shapiro, D. L. (2000):** The Impact of Collectivism and In-Group/Out-Group Membership on the Evaluation Generosity of Team Members, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 43, 6/2000, pp. 1097-1106.
- Gong, Y. (2003):** Toward a Dynamic Process Model of Staffing Composition and Subsidiary Outcomes in Multinational Enterprises, in: *Journal of Management*, Vol. 29, 2/2003, pp. 259-280.
- Govindarajan, V./ Gupta, A. K. (2001):** Building an Effective Global Business Team, in: *MIT Sloan Management Review*, Vol. 42, 4/2001, pp. 63-71.
- Greenberg, J./ Baron, R. A. (1995):** *Behaviour in Organizations: Understanding & Managing the Human Side of Work*, Englewood Cliffs, NJ 1995.
- Gresov, C. (1989):** Exploring Fit and Misfit with Multiple Contingencies, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 34, 3/1989, pp. 431-453.
- Groeger, F. (2006):** Einfluss von Expatriates auf die Organisationsstrukturen deutscher Tochterunternehmen in Russland - Eine Untersuchung des Institutionalierungsprozesses von Personalmanagementpraktiken und Unternehmenskultur, Bd. 24, München 2006.
- Gröschke, D. (2009):** *Interkulturelle Kompetenz in Arbeitssituationen - Eine handlungstheoretische Analyse individueller und kollektiver Fähigkeiten*, Mering 2009.
- Gudykunst, W. B./ Kim, Y. Y. (1992):** *Communicating with Strangers*, 2nd ed., New York, NY et al. 1992.
- Gudykunst, W. B./ Nishida, T. (2001):** Anxiety, Uncertainty, and Perceived Effectiveness of Communication Across Relationships and Cultures, in: *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 25, 1/2001, pp. 55-71.
- Gudykunst, W. B./ Shapiro, R. B. (1996):** Communication in Everyday Interpersonal and Intergroup Encounters, in: *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 20, 1/1996, pp. 19-45.
- Guzzo, R. A. (1996):** Fundamental Considerations about Work Groups, in: West, M. A. (Ed.): *Handbook of Work Group Psychology*, Chichester 1996, pp. 3-21.
- Guzzo, R. A./ Dickson, M. W. (1996):** Teams in Organizations. Recent Research on Performance and Effectiveness, in: *Annual Review of Psychology*, Vol. 47, 1996, pp. 307-338.

Guzzo, R. A./ Shea, G. P. (1994): Group Performance and Intergroup Relations in Organizations, in: Dunnette, M. D. (Ed.): Handbook of Industrial and Organizational Psychology, 2nd ed., Palo Alto, CA 1994, pp. 269-313.

Habermas, J. (1971): Vorbereitende Bemerkungen zu einer Theorie der kommunikativen Kompetenz - Was leistet die Systemforschung?, in: Habermas, J. N. (Hrsg.): Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie, Frankfurt/Main 1971, S. 101-141.

Habermas, J. (1981): Theorie des kommunikativen Handelns, Frankfurt/Main 1981.

Habermehl, W. (1992): Angewandte Sozialforschung, München 1992.

Hackman, J. R. (1987): The Design of Work Teams, in: Lorsch, J. W. (Ed.): Handbook of Organizational Behavior, Englewood Cliffs, NJ 1987, pp. 315-342.

Hackman, J. R./ Oldham, G. R. (1980): Work Redesign, Reading, MA 1980.

Häder, M. (2006): Empirische Sozialforschung - Eine Einführung, Wiesbaden 2006.

Hagenbüchle, R. (2002): Von der Multi-Kulturalität zur Inter-Kulturalität, Würzburg 2002.

Hall, E. T. (1960): The Silent Language in Overseas Business, in: Harvard Business Review, Vol. 38, 3/1960, pp. 87-96.

Hall, E. T. (1969): The Hidden Dimension, New York, NY 1969.

Hall, E. T. (1976): Beyond Culture, New York, NY 1976.

Hall, E. T. (1983): The Dance of Life - The Other Dimension of Time, New York, NY 1983.

Hall, E. T./ Hall, M. R. (1987): Hidden Differences - Doing Business with the Japanese, New York, NY 1987.

Hall, E. T./ Hall, M. R. (1990): Understanding Cultural Differences, Yarmouth, ME 1990.

Hall, E. T./ Hall, M. R. (2000): Understanding Cultural Differences, Yarmouth, ME 2000.

Halverson, C. B./ Tirmizi, S. A. (2008): Effective Multicultural Teams: Theory and Practice, Vol. 3, Dordrecht 2008.

- Hambrick, D. C. et al. (1998):** When Groups Consist of Multiple Nationalities: Towards a New Understanding of the Implications, in: *Organization Studies*, Vol. 19, 2/1998, pp. 181-205.
- Hammer, M. R./ Gudykunst, W. B./ Wiseman, R. L. (1978):** Dimensions of Intercultural Effectiveness: An Exploratory Study, in: *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 2, 4/1978, pp. 382-393.
- Hampden-Turner, C. M./ Trompenaars, A. (2000):** Building Cross-Cultural Competence - How to Create Wealth from Conflicting Values, New Haven, CT 2000.
- Hansen, K. P. (2003):** Kultur und Kulturwissenschaft – Eine Einführung, Tübingen 2003.
- Hansen, K. P. (2009):** Kultur, Kollektiv, Nation, Passau 2009.
- Hare, A. P. (1952):** Interaction and Consensus in Different Sized Groups, in: *American Sociological Review*, Vol. 10, 3/1952, pp. 261-267.
- Harris, P. R./ Moran, R. T. (1996):** Managing Cultural Differences, 4th ed., Houston, 1996.
- Harrison, D. A./ Price, K. H./ Bell, M. P. (1998):** Beyond Relational Demography: Time and the Effects of Surface- and Deep-Level Diversity in Work Group Cohesion, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 41, 1/1998, pp. 96-107.
- Hartstone, M./ Augoustinos, M. (1995):** The Minimal Group Paradigm: Categorization into Two Versus Three Groups, in: *European Journal of Social Psychology*, Vol. 25, 2/1995, pp. 179-193.
- Hartweg, D. M. R. (2006):** Individualität und Diversität als Determinanten von Personalmanagementkonzepten. Diversity Management in den Institutionen der Europäischen Union, in: Vedder, G. (Hrsg.): *Diversity-orientiertes Personalmanagement*, München/Mering 2006, S. 1-76.
- Hasenstab, M. (1999):** Interkulturelles Management - Bestandsaufnahme und Perspektiven, Bd. 5, Sternenfels 1999.
- Henderson, J. K. (2005):** Language Diversity in International Management Teams, in: *International Studies of Management & Organization*, Vol. 35, 1/2005, pp. 66-82.
- Herder, J. G. (1966):** Outlines of a Philosophy of the History of Man, New York 1966.

Hill, C. W. L. (1999): International Business - Competing in the Global Marketplace, 2nd ed., Boston 1999.

Hoffman, L. R./ Maier, N. R. F. (1961): Quality and Acceptance of Problem Solutions by Members of Homogeneous and Heterogeneous Groups, in: Journal of Abnormal and Social Psychology, Vol. 62, 2/1961, pp. 401-407.

Hoffmann-Riem, C. (1980): Die Sozialforschung einer interpretativen Soziologie, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 32. Jg., 3/1980, S. 339-372.

Hofner Saphiere, D. M. (1996): Productive Behaviors of Global Business Teams, in: International Journal of Intercultural Relations, Vol. 20, 2/1996, pp. 227-259.

Hofstede, G. (1980): Culture's Consequences – International Differences in Work Related Values, Newbury Park/London/New Delhi 1980.

Hofstede, G. (1997): Cultures and Organizations - Software of the Mind, New York, NY 1997.

Hofstede, G. (2001a): Culture's Consequences - International Differences in Work-Related Values, 18th ed., Vol. 5, Newbury Park, CA 2001.

Hofstede, G. (2001b): Culture's Consequences - Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations, 2nd ed., Thousand Oaks, CA 2001.

Hogg, M. A./ Terry, D. J./ White, K. M. (1995): A Tale of Two Theories: A Critical Comparison of Identity Theory with Social Identity Theory, in: Social Psychology Quarterly, Vol. 58, 4/1995, S. 255-269.

Hogg, M. A./ Van Knippenberg, D./ Rast, D. E. (2012): Intergroup Leadership in Organizations: Leading Across Group and Organizational Boundaries, in: Academy of Management Review, Vol. 37, 2/2012, pp. 232-255.

Hogg, M. A./ Vaughan, G. M. (2005): Social Psychology, 4th ed., Harlow 2005.

Högl, M. (1998): Teamarbeit in innovativen Projekten - Einflussgrößen und Wirkungen, Wiesbaden 1998.

Hollander, E. P. (1958): Conformity, Status, and Ideosyncrasy Credit, in: Psychological Review, Vol. 65, 2/1958, pp. 117-127.

Holtbrügge, D./ Puck, J. F. (2003): Interkulturelle Teams – Chancen, Risiken und Erfolgsfaktoren, in: Personal - Zeitschrift für Human Resource Management, 55. Jg., 8/2003, S. 46-49.

- Holzmüller, H. H. (1995):** Konzeptionelle und methodische Probleme in der interkulturellen Management- und Marketingforschung, Bd. 98, Stuttgart 1995.
- Homans, G. C. (1958):** Social Behavior as Exchange, in: The American Journal of Sociology, Vol. 63, 6/1958, pp. 597-606.
- House, R. J. et al. (2004):** Culture, Leadership, and Organizations - The GLOBE Study of 62 Societies, Thousand Oaks, CA 2004.
- Hubbert, K. N./ Gudykunst, W. B./ Guerrero, S. L. (1999):** Intergroup Communication over Time, in: International Journal of Intercultural Relations, Vol. 23, 1/1999, pp. 13-46.
- Hui, C. H./ Triandis, H. C. (1986):** Individualism - Collectivism: A Study of Cross-Cultural Researchers, in: Journal of Cross-Cultural Psychology, Vol. 17, 2/1986, pp. 225-248.
- Hülshager, U./ Anderson, N./ Salgado, J. (2009):** Team-level Predictors of Innovation at Work: A Meta-Analysis Spanning Three Decades of Research, in: Journal of Applied Psychology, Vol. 94, 5/2009, pp. 1128-1145.
- Ivanova, F. (2007):** Vom AGG zum Diversity Management, URL: <http://www.wab.ihk.de/index.php?id=11981&type=123&filename=wab.pdf>, Stand: 28.05.2010.
- Ivanova, F./ Hauke, C. (2006):** Diversity Management – Lösung zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit, in: Becker, M./ Seidel, A. (Hrsg.): Diversity Management. Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt, Stuttgart 2006, S. 349-361.
- Jackson, S. E./ Joshi, A./ Erhardt, N. L. (2003):** Recent Research on Team and Organizational Diversity: SWOT Analysis and Implications, in: Journal of Management, Vol. 29, 6/2003, pp. 801-830.
- Jackson, S. E./ May, K. E./ Whitney, K. (1995):** Understanding the Dynamics of Diversity in Decision-Making Teams, in: Guzzo, R. A./ Salas, E. (Eds.): Team Effectiveness and Decision Making in Organizations, San Francisco, CA 1995, pp. 204-261.
- Jackson, S. E. (1995):** Diversity in Work Teams - Research Paradigms for a Changing Workplace, Washington, DC 1995.
- Jäkel, C. (2008):** Mono- und multikulturelle Teams in der Unternehmung - Einsatzmöglichkeiten unter Effizienz- und Effektivitätsgesichtspunkten, Bd. 23, Hamburg 2008.

Janis, I. L. (1982): Groupthink - Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes, 2nd ed., Boston, MA 1982.

Janz, B. D./ Colquitt, J. A./ Noe, R. A. (1997): Knowledge Worker Team Effectiveness - The Role of Autonomy, Interdependence, Team Development, and Contextual Support Variables, in: Personnel Psychology, Vol. 50, 4/1997, pp. 877-904.

Jedrzejczyk, P. (2007): Multikulturelle Teams in Organisationen - Eine experimentelle Untersuchung des Problemlöseverhaltens unter Wettbewerbsbedingungen, Bd. 23, Frankfurt/Main 2007.

Jehn, K. A./ Chadwick, C./ Thatcher, S. B. M. (1997): To Agree or Not to Agree: The Effects of Value Congruence, Individual Demographic Dissimilarity, and Conflict on Workgroup Outcomes, in: The International Journal of Conflict Management, Vol. 8, 4/1997, pp. 287-305.

Jonas, K. et al. (2007): Sozialpsychologie, 5. Aufl., Heidelberg 2007.

Joplin, J. R. W./ Daus, C. S. (1997): Challenges of Leading a Diverse Workforce, in: Academy of Management Executive, Vol. 11, 3/1997, pp. 32-47.

Kanter, R. M. (1977): Some Effects of Proportions on Group Life - Skewed Sex Ratios and Responses to Token Women, in: American Journal of Sociology, Vol. 82, 5/1977, pp. 965-990.

Kashima, Y. (1999): Culture, Groups, and Coordination Problems, in: Psychologische Beiträge (Hrsg.): Vierteljahresschrift für alle Gebiete der Psychologie 1999, S. 237-251.

Katzenbach, J. R. (1998): Teams an der Spitze - Der Chef als Chef und Teammitglied, Wien 1998.

Katzenbach, J. R./ Smith, D. K. (1996): Teams: Der Schlüssel zur Hochleistungsorganisation, Wien 1996.

Katzenbach, J. R./ Smith, D. K. (1998): Teams: Der Schlüssel zur Hochleistungsorganisation, 2. Aufl., München 1998.

Kauffeld, S. (2001): Teamdiagnose, Göttingen 2001.

Kayworth, T. R./ Leidner, D. E. (2002): Leadership Effectiveness in Global Virtual Teams, in: Journal of Management Information Systems, Vol. 18, 3/2002, pp. 7-40.

- Kearney, E./ Gebert, D./ Voelpel, S. C. (2009):** When and How Diversity Benefits Teams - The Importance of Team Members' Need for Cognition, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 52, 3/2009, pp. 581-598.
- Kelle, U./ Erzberger, C. (2000):** Qualitative und quantitative Methoden: Kein Gegensatz, in: Flick, U./ v. Kardorff, E./ Steinke, I. (Hrsg.): *Qualitative Forschung – Ein Handbuch*, Reinbek 200, S. 299-309.
- Keller, E. von (1982):** Management in fremden Kulturen - Ziele, Ergebnisse und methodische Probleme der kulturvergleichenden Managementforschung, Bd. 10, Bern 1982.
- Kerlinger, F. N. (1986):** Foundations of Behavioral Research, New York, NY 1986.
- Kinast, E. U./ Schroll-Machl, S. (2005):** Überlegungen zu einem strategischen Gesamtkonzept für Interkulturalität in Unternehmen, in: Thomas, A./ Kinast, E.-U. (Hrsg.): *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation*, Göttingen 2005, S. 434-450.
- Kirchmeyer, C./ Cohen, A. (1992):** Multicultural Groups: Their Performance and Reactions with Constructive Conflict, in: *Group and Organization Management*, Vol. 17, 2/1992, pp. 153-170.
- Kirkman, B. L./ Shapiro, D. L. (2001):** The Impact of Team Members' Cultural Values on Productivity, Cooperation, and Empowerment in Self-Managing Work Teams, in: *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 32, 5/2001, pp. 597-617.
- Klimoski, R./ Mohammed, S. (1994):** Team Mental Model: Construct or Metaphor?, in: *Journal of Management*, Vol. 20, 2/1994, pp. 403-437.
- Kluckhohn, F. R./ Strodtbeck, F. L. (1961):** Variations in Value Orientations, Elmsford 1961.
- Knapp, K. (1999):** Interkulturelle Kommunikationsfähigkeit als Qualifikationsmerkmal in der Wissenschaft, in: Bolten, J. (Hrsg.): *Cross Culture - interkulturelles Handeln in der Wirtschaft*, 2., überarb. Aufl., Sternenfels 1999, S. 8-23.
- Köppel, P. (2007):** Kulturelle Diversifität in virtuellen Teams, in: Wagner, D./ Voigt, B.-F. (Hrsg.): *Diversity-Management als Leitbild von Personalpolitik*, Wiesbaden 2007, S. 273-292.
- Köppel, P./ Wagner, D. (2007):** Konflikte und Synergien in multikulturellen Teams - Virtuelle und face-to-face-Kooperation, Wiesbaden 2007.

Kopper, E. (2003): Multicultural Teams, in: Bergemann, N./ Sourisseaux, A. L. J. (Hrsg.): Interkulturelles Management, 3., vollst. überarb. und erw. Aufl., Berlin/Heidelberg 2003, S. 363-383.

Kornmeier, M. (2007): Wissenschaftstheorie und wissenschaftliches Arbeiten - Eine Einführung für Wirtschaftswissenschaftler, Heidelberg 2007.

Kowal, S./ O'Connell, D. C. (2009): Zur Transkription von Gesprächen, in: Flick, U./ Kardorff, E. von/ Steinke, I. (Hrsg.): Qualitative Forschung - Ein Handbuch, 7. Aufl., Reinbek bei Hamburg 2009, pp. 437-447.

Krell, G./ Wächter, H. (2006): Diversity Management, 8. Aufl., Bd. 7, Mering 2006.

Kroeber, A. L./ Kluckhohn, C. (1952): Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions, Cambridge, MA 1952.

Kutschker, M./ Schmid, S. (2008): Internationales Management, 6. Aufl., München 2008.

Kutschker, M./ Schmid, S. (2011): Internationales Management, 7. Aufl., München 2011.

Lamnek, S. (1999): Erklären und Verstehen – ein Plädoyer gegen jede apodiktische Einseitigkeit!, in: ZfHS, 4. Jg., 1999, S. 114-136.

Latane, B./ Williams, K./ Harkins, S. (1979): Many Hands Make Light the Work: The Causes and Consequences of Social Loafing, in: Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 37, 6/1979, pp. 822-832.

Laux, L./ Von Salisch, M. (2008): Persönlichkeitspsychologie, 2. Aufl., Bd. 560, Stuttgart 2008.

Leary, T. (1957): Interpersonal Diagnosis of Personality, New York, NY 1957.

Leavitt, H. J. (1951): Some Effects of Certain Communication Patterns on Group Performance, in: Journal of Abnormal and Social Psychology, Vol. 46, 1/1951, pp. 38-50.

Lewin, K. (1963): Feldtheorie in den Sozialwissenschaften, Bern 1963.

Lewis, R. D. (2000): Handbuch internationale Kompetenz - Mehr Erfolg durch den richtigen Umgang mit Geschäftspartnern weltweit, Frankfurt/Main 2000.

- Li, J./ Hambrick, D. C. (2005):** Factional Groups: A New Vantage on Demographic Faultlines, Conflict, and Disintegration in Work Teams, in: Academy of Management Journal, Vol. 48, 5/2005, pp. 794-813.
- Li, J./ Karakowsky, L./ Siegel, J. P. (1999):** The Effects of Proportional Representations on Intragroup Behavior in Mixed-Race Decision-Making Groups, in: Small Group Research, Vol. 30, 3/1999, pp. 259-279.
- Linville, P. W./ Jones, E. E. (1980):** Polarized Appraisals of Out-Group Members, in: Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 38, 5/1980, pp. 689-703.
- Luhmann, N. (2000):** Vertrauen - Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, 4. Aufl., Bd. 2185, Stuttgart 2000.
- Mahadevan, J./ Weißert, S./ Müller, F. (2011):** From Given Cross-Cultural Difference to a New Interculture - A Sino-German Example, in: Interculture Journal, Vol. 10, 14/2011, pp. 55-76.
- Maletzky, M. (2010):** Kulturelle Anpassung als Prozess interkultureller Strukturierung - Eine strukturationstheoretische Betrachtung kultureller Anpassungsprozesse deutscher Auslandsentsender in Mexiko, München/Mering 2010.
- Mankin, D. A./ Cohen, S. G./ Bikson, T. K. (1996):** Teams and Technology - Fulfilling the Promise of the New Organization, Boston, MA 1996.
- Mann, L. (1980):** Cross-Cultural Studies of Small Groups, in: Triandis, H. C. (Ed.): Handbook of Cross-Cultural Psychology, Boston, MA 1980.
- Mannix, E./ Neale, M. A. (2005):** What Differences Made a Difference? - The Promise and Reality of Diverse Teams in Organizations, in: American Psychological Society, Vol. 6, 2/2005, pp. 31-55.
- Marks, M. A./ Mathieu, J. E./ Zaccaro, S. J. (2001):** A Temporally Based Framework and Taxonomy of Team Processes, in: Academy of Management Review, Vol. 36, 3/2001, pp. 356-376.
- Marschall, W. (1993):** Die zweite Natur des Menschen. Kulturtheoretische Positionen in der Ethnologie, in: Hansen, K. P. (Hrsg.): Kulturbegriff und Methode - Der stille Paradigmenwechsel in den Geisteswissenschaften: Eine Passauer Ringvorlesung, Tübingen 1993, S. 17-26.
- Marx, C. (2000):** Das Beobachtungsverfahren SYMLOG in der Praxis - Anwendung, Analyse und Kritik, Wiesbaden 2000.

Matthes, J. (1991): "Das Gesicht wahren" - eine kulturelle Regel im interkulturellen Vergleich, in: Universitas, 46. Jg., 1991, S. 429-439.

Matveev, A. V./ Milter, R. G. (2004): The Value of Intercultural Competence for Performance of Multicultural Teams, in: Team Performance Management, Vol. 10, 5/6/2004, pp. 104-111.

Mauritz, H. (1996): Interkulturelle Geschäftsbeziehungen - Eine interkulturelle Perspektive für das Marketing, Wiesbaden 1996.

Mayring, P. (1996): Einführung in die qualitative Sozialforschung, 3. Aufl., Weinheim 1996.

Mayring, P. (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung - Eine Anleitung zu qualitativem Denken, 5. Aufl., Weinheim 2002.

Mayring, P. (2010a): Qualitative Inhaltsanalyse, in: Mey, G./ Mruck, K. (Hrsg.): Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie, Wiesbaden 2010, S. 601-613.

Mayring, P. (2010b): Qualitative Inhaltsanalyse - Grundlagen und Techniken, 11. Aufl., Weinheim 2010.

Maznevski, M. L. (1994): Understanding our Differences: Performance in Decision-Making Groups with Diverse Members, in: Human Relations, Vol. 47, 5/1994, pp. 531-552.

Maznevski, M. L./ Chudoba, K. M. (2000): Bridging Space Over Time. Global Virtual Team Dynamics and Effectiveness, in: Organization Science, Vol. 11, 5/2000, pp. 473-493.

Maznevski, M. L./ Peterson, M. (1997): Societal Values, Social Interpretation, and Multinational Teams, in: Gandrose, C. S./ Oskamp, S. (Eds.): Cross-Cultural Work Groups, Thousand Oaks, CA 1997, pp. 61-89.

Maznevski, M./ Davison, S. C./ Barmeyer, C. (2005): Management virtueller Teams, in: Stahl, G. K./ Mayrhofer, W./ Kühlmann, T. M. (Hrsg.): Internationales Personalmanagement - Neue Aufgaben, neue Lösungen, München/Mering 2005, pp. 91-114.

McGrath, J. E. (1964): Social Psychology - A Brief Introduction, New York et al. 1964.

McGrath, J. E. (1984): Groups: Interaction and Performance, Englewood Cliffs, NJ 1984.

McGrath, J. E. (1991): Time, Interaction, and Performance (TIP), in: Small Group Research, Vol. 22, 2/1991, pp. 147-174.

McGrath, J. E./ O'Connor, K. M. (1996): Temporal Issues in Work Groups, in: West, M. A. (Ed.): Handbook of Work Group Psychology, Chichester 1996, pp. 25-52.

McLeod, P. L./ Lobel, S. A./ Cox, T. H. (1996): Ethnic Diversity and Creativity in Small Groups, in: Small Group Research, Vol. 27, 2/1996, pp. 248-264.

McMahan, G. C./ Kacmar, K. M. (1991): The Diagnosis of Work Group Norms: Practical Implications for Change, in: Journal of Organizational Change, Vol. 4, 4/1991, pp. 24-33.

Mead, G. H. (1934): Mind, Self, and Society, Chicago, IL 1934.

Meller, M. (2005): Bikulturelle Expatriates - Vor- und Nachteile neuer Stellenbesetzungsstrategien, Aachen 2005.

Metcalf, L. E. et al. (2007): Cultural Influences in Negotiations: A Four Country Comparative Analysis, in: International Journal of Cross Cultural Management, Vol. 7, 2/2007, pp. 147-168.

Milliken, F. J./ Martins, L. L. (1996): Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups, in: Academy of Management Review, Vol. 21, 2/1996, pp. 402-433.

Mintzel, A. (1993): Kultur und Gesellschaft. Der Kulturbegriff in der Soziologie, in: Hansen, K. P. (Hrsg.): Kulturbegriff und Methode - Der stille Paradigmenwechsel in den Geisteswissenschaften: Eine Passauer Ringvorlesung, Tübingen 1993, S. 171-200.

Miron, A. M./ Brehm, J. W. (2006): Reactance Theory – 40 Years Later, in: Zeitschrift für Sozialpsychologie, 37. Jg., 1/2006, S. 9-18.

Mohammed, S./ Angell, L. C. (2003): Personal Heterogeneity in Teams: Which Differences Make a Difference for Team Performance?, in: Small Group Research, Vol. 34, 6/2003, pp. 651-677.

Mohammed, S./ Dumville, B. C. (2001): Team Mental Models in a Team Knowledge Framework: Expanding Theory and Measurement Across Disciplinary Boundaries, in: Journal of Organizational Behavior, Vol. 22, 2/2001, pp. 89-106.

Monzel, M. et al. (2005): Personelle Vielfalt am Finanzplatz Luxemburg, in: Vedder, G. (Hrsg.): Diversity Management und Interkulturalität, 2. Aufl., München 2005, S. 163-231.

Moore, F. (2005): Transnational Business Cultures - Life and Work in a Multinational Corporation, Aldershot 2005.

Moran, J. R. et al. (1999): Measuring Bicultural Ethnic Identity Among American Indian Adolescents: A Factor Analytic Study, in: Journal of Adolescent Research, Vol. 14, 4/1999, pp. 405-426.

Mortensen, M./ Hinds, P. J. (2001): Conflict and Shared Identity in Geographically Distributed Teams, in: International Journal of Conflict Management, Vol. 12, 3/2001, pp. 212-238.

Moynihan, L. M./ Peterson, R. S./ Earley, P. C. (2006): Cultural Intelligence and the Multinational Team Experience: Does the Experience of Working in a Multinational Team Improve Cultural Intelligence?, in: Chen, Y.-R. (Ed.): National Culture and Groups, Amsterdam 2006, pp. 299-323.

Mühlbacher, H./ Vallaster, C. (2002): Managing Diversity in Multicultural Project Teams, in: Auer-Rizzi, W./ Szabo, E./ Innreiter-Moser, C. (Hrsg.): Management in einer Welt der Globalisierung und Diversität - Europäische und nordamerikanische Sichtweisen; Festschrift für Gerhard Reber zum 65. Geburtstag, Stuttgart 2002, S. 75-90.

Mühlfeld, C. (1975): Sprache und Sozialisation, Hamburg 1975.

Müller, H. (1999): Das Zusammenleben der Kulturen - Ein Gegenentwurf zu Huntington, 2. Aufl., Bd. 13915, Frankfurt/Main 1999.

Mullen, B./ Copper, C. (1994): The Relation Between Group Cohesiveness and Performance. An Integration, in: Psychological Bulletin, Vol. 115, 2/1994, pp. 210-227.

Mummendey, A./ Otten, S. (2002): Theorien intergruppalen Verhaltens, in: Frey, D./ Irle, M. (Hrsg.): Theorien der Sozialpsychologie, 2., vollst. überarb. und erw. Aufl., Bern et al. 2002, Bd. 2, S. 95-119.

Negt, O. (1992): Germanistik in der Zwischenwelt der Kulturen, in: Ken'ichi M./ Hikaru, T. (Hrsg.): Deutschlandstudien international 1992, S. 23-34.

Nemeth, C. J. (1986): Differential Contributions of Majority and Minority Influence, in: Psychological Review, Vol. 93, 1/1986, pp. 23-32.

Nicklas, H. (1995): Kulturelle Identität und Kulturkonflikt – Über die Schwierigkeiten interkulturellen Lernens, in: Thomas, A. (Hrsg.): Interkultureller Austausch - Deutsche und französische Forschungen zum interkulturellen Lernen, Baden-Baden 1995, S. 39-48.

Northouse, P. G. (2004): Leadership - Theory and Practice, 3rd ed., Thousand Oaks, CA 2004.

Oetzel, J. G. (1995): Intercultural Small Groups: An Effective Decision-Making Theory, in: Wiseman, R. L. (Ed.): Intercultural Communication Theory, Thousand Oaks, CA 1995, pp. 247-270.

Oetzel, J. G. (1998): Culturally Homogenous and Heterogeneous Groups: Explaining Communication Processes Through Individualism-Collectivism and Self-Construal, in: International Journal of Intercultural Relations, Vol. 22, 2/1998, pp. 135-161.

Oetzel, J. G. (1999): Developing a Theoretical Model of Intercultural Small Groups: Understanding the Effects of Culture and Cultural Diversity in Work Group Processes and Outcomes, in: Stumpf, S./ Thomas, A. (Hrsg.): Diversity and Group Effectiveness, Lengerich 1999, S. 252-271.

Osgood, C. (1951): Culture: Its Empirical and Non-empirical Character, in: Southwestern Journal of Anthropology, Vol. 7, 2/1951, pp. 202-214.

Parsons, T. (1951): The Social System, New York, NY 1951.

Pelled, L. H./ Eisenhardt, K. M./ Xin, K. R. (1999): Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict, and Performance, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 44, 1/1999, pp. 1-28.

Pervin, L. A./ Cervone, D./ John, O. P. (2005): Persönlichkeitstheorien, 5. Aufl., Bd. 8035, München 2005.

Pfeffer, J. (1985): Organizational Demography: Implications for Management, in: California Management Review, Vol. 28, 1/1985, pp. 67-81.

Plessner, H. (1982): Mit anderen Augen - Aspekte einer philosophischen Anthropologie, Stuttgart 1982.

Podsiadlowski, A. (2002): Multikulturelle Arbeitsgruppen in Unternehmen - Bedingungen für erfolgreiche Zusammenarbeit am Beispiel deutscher Unternehmen in Südostasien, Bd. 12, Münster 2002.

Podsiadlowski, A. (2004): Interkulturelle Kommunikation und Zusammenarbeit - Interkulturelle Kompetenz trainieren, München 2004.

Polzer, J. T. et al. (2006): Extending the Faultline Model to Geographically Dispersed Teams: How Colocated Subgroups Can Impair Group Functioning, in: Academy of Management Journal, Vol. 49, 4/2006, pp. 679-692.

Pothukuchi, V. et al. (2002): National and Organizational Culture Differences and International Joint Venture Performance, in: Journal of International Business Studies, Vol. 33, 2/2002, pp. 243-265.

Prechtel, D. (1999): Team-Potential-Analyse - Erfolgsfaktoren der Teamarbeit in lernenden Organisationen der Wirtschaft, München 1999.

Probst, T. M./ Triandis, H. C. (1999): Cultural Values in Intergroup and Single-Group Social Dilemmas, in: Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol. 77, 3/1999, pp. 171-191.

Puck, J. F. (2009): Training für multikulturelle Teams - Grundlagen - Entwicklung - Evaluation, 2. Aufl., Bd. 1, München 2009.

Puck, J./ Rygl, D./ Kittler, M. (2006): Cultural Antecedents and Performance Consequences of Open Communication and Knowledge Transfer in Multicultural Process-Innovation Teams, in: Journal of Organisational Transformation and Social Change, Vol. 3, 2/2006, pp. 223-241.

Punnett, B. J./ Clemens, J. (1999): Cross-National Diversity: Implications for International Expansions Decisions, in: Journal of World Business, Vol. 34, 2/1999, pp. 128-138.

Rack, O./ Christophersen, T. (2009): Experimente, in: Albers, S. (Hrsg.): Methodik der empirischen Forschung, 3., überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden 2009, S. 17-32.

Randel, A. E. (2003): The Salience of Culture in Multinational Teams and its Relation to Team Citizenship Behavior, in: International Journal of Cross Cultural Management, Vol. 3, 1/2003, pp. 27-44.

Rastetter, D. (2006): Managing Diversity in Teams, in: Krell, G./ Wächter, H. (Hrsg.): Diversity Management, 6. verb. und erw. Aufl., Bd. 8, Mering 2006, S. 81-118.

Rathje, S. (2004): Unternehmenskultur als Interkultur - Entwicklung und Gestaltung interkultureller Unternehmenskultur am Beispiel deutscher Unternehmen in Thailand, Bd. 8, Sternenfels 2004.

Riordan, C. M./ Shore, L. M. (1997): Demographic Diversity and Employee Attitudes: An Empirical Examination of Relational Demography within Work Units, in: Journal of Applied Psychology, Vol. 82, 3/1997, pp. 342-358.

Rohn, A. S. (2006): Multikulturelle Arbeitsgruppen - Erklärungsgrößen und Gestaltungsformen, Wiesbaden 2006.

- Rösch, M./ Segler, K. G. (1987):** Communication with Japanese, in: Management International Review – Journal of International Business, Vol. 27, 4/1987, pp. 56-67.
- Rosenstiel, L. von (1995):** Kommunikation und Führung in Arbeitsgruppen, in: Schuler, H./ Brandstätter, H. (Hrsg.): Lehrbuch Organisationspsychologie, 2. korrigierte Aufl., Bern 1995, S. 321-351.
- Rosenstiel, L. von (2003):** Grundlagen der Organisationspsychologie - Basiswissen und Anwendungshinweise, 5. Aufl., Bd. 95, Stuttgart 2003.
- Rothlauf, J. (2009):** Interkulturelles Management - Mit Beispielen aus Vietnam, China, Japan, Russland und den Golfstaaten, 3. Aufl., München 2009.
- Russell, B. (2008):** Philosophie des Abendlandes, 5. Aufl., Bd. 4208, München/Zürich 2008.
- Sacco, J. M./ Schmitt, N. (2005):** A Dynamic of Multilevel Model of Demographic Diversity and Misfit Effects, in: Journal of Applied Psychology, Vol. 90, 2/2005, pp. 203-231.
- Sader, M. (2008):** Psychologie der Gruppe, 9. Aufl., Weinheim 2008.
- Salas, E. et al. (1992):** Toward an Understanding of Team Performance and Training, in: Swezey, R. W./ Salas, E. (Eds.): Teams - Their Training and Performance, Norwood, NJ 1992, pp. 3-29.
- Samiee, S./ Athanassiou, N. (1998):** International Strategy Research: Cross-Cultural Methodology Implications, in: Journal of Business Research, Vol. 43, 2/1998, pp. 79-96.
- Sarris, V. (1992):** Versuchsplanung und Stadien des psychologischen Experiments, Bd. 2, Stuttgart 1992.
- Schaffer, B./ Roirdan, C. M. (2003):** A Review of Cross-Cultural Methodologies for Organizational Research: A Best-Practices Approach, in: Organizational Research Methods, Vol. 6, 2/2003, pp. 169-215.
- Schein, E. H. (1995):** Unternehmenskultur - Ein Handbuch für Führungskräfte, Frankfurt/Main 1995.
- Schein, E. H. (2010):** Organizational Culture and Leadership, 4th ed., San Francisco 2010.

Scherm, M. (1998): Synergie in Gruppen – mehr als eine Metapher?, in: Ardel-Gattinger, E./ Lechner, H./ Schlögl, W. (Hrsg.): Gruppendynamik - Anspruch und Wirklichkeit der Arbeit in Gruppen, Göttingen 1998, S. 62-70.

Schlick, G. H. (2001): Projektmanagement - Gruppenprozesse - Teamarbeit - Wege, Hilfen und Mittel zu schnittstellen-minimierter Problemlösungskompetenz, 4. Aufl., Renningen-Malmsheim 2001.

Schmidt, C. (2009): Analyse von Leitfadeninterviews, in: Flick, U./ Kardorff, E. von/ Steinke, I. (Hrsg.): Qualitative Forschung - Ein Handbuch, 7. Aufl., Reinbek bei Hamburg 2009, S. 447-456.

Schmidt-Dorrenbach, H. (1991): Erfahrungen mit Organisationskulturen in einem internationalen Joint Venture. Eine Fallstudie, in: Dülfer, E. (Hrsg.): Organisationskultur. Phänomen – Philosophie – Technologie, 2. Aufl., Stuttgart 1991, S. 231-240.

Schneider, S. C./ Barsoux, J.-L. (2003): Managing Across Cultures, 2nd ed., Harlow 2003.

Schreyögg, G. (1993): Unternehmenskultur zwischen Globalisierung und Regionalisierung, in: Haller, M. et al. (Hrsg.): Globalisierung der Wirtschaft - Einwirkungen auf die Betriebswirtschaftslehre - Wissenschaftliche Jahrestagung des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft, S.149-170.

Schroll-Machl, S./ Nový, I. (2005): Perfekt geplant oder genial improvisiert? - Kulturunterschiede in der deutsch-tschechischen Zusammenarbeit, 3. Aufl., München/Mering 2005.

Schütz, A./ Luckmann, T. (1975): Strukturen der Lebenswelt, Bd. 82, Neuwied 1975.

Schütz, A./ Luckmann, T. (2003): Strukturen der Lebenswelt, Bd. 2412, Stuttgart 2003.

Schwartz, S. H. (1999): A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work, in: Applied Psychology: An International Review, Vol. 48, 1/1999, pp. 23-47.

Selting, M. et al. (1998): Gesprächsanalytisches Transkriptionssystem (GAT), in: Linguistische Berichte, 179. Jg., 1998, pp. 91-122.

Shannon, C. E. (1948): A Mathematical Theory of Communication, in: Bell System Technical Journal, Vol. 27, 3/1948, pp. 379-423.

- Shapiro, D. L. et al. (2002):** Transnational Teams in the Electronic Age: Are Team Identity and High Performance at Risk?, in: Journal of Organizational Behavior, Vol. 23, 2002, pp. 455-467.
- Shenkar, O. (2012):** Cultural Distance Revisited - Towards a More Rigorous Conceptualization and Measurement of Cultural Differences, in: Journal of International Business Studies, Vol. 43, 1/2012, pp. 1-11.
- Sherif, M. (1936):** The Psychology of Social Norms, New York, NY 1936.
- Shuter, R. (2007):** On Third-Culture Building, in: Deetz, S. (Ed.): Communication Yearbook 16, London 2007, pp. 429-436.
- Shweder, R. A./ Levine, R. A. (1984):** Culture Theory: Essays on Mind, Self, and Emotion, New York, NY 1984.
- Simons, J./ Foucault, M. (2003):** Foucault and the Political, London 2003.
- Slembek, E. (2003):** Grundfragen der interkulturellen Kommunikation, in: Bolten, J./ Jonach, I./ Barthel, H. (Hrsg.): Interkulturelle Kommunikation - Texte und Übungen zum interkulturellen Handeln, Sternenfels 2003, S. 27-36.
- Smith, P. B./ Noakes, J. (1996):** Cultural Differences in Group Processes, in: West, M. A. (Ed.): Handbook of Work Group Psychology, Chichester 1996, pp. 477-501.
- Sommers, S. R. (2006):** On Racial Diversity and Group Decision Making: Identifying Multiple Effects of Racial Composition on Jury Deliberations, in: Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 90, 4/2006, pp. 597-612.
- Sperber, S./ Wolff, B./ Lusk, E. J. (2004):** The Effects of Task Characteristics on the Performance of Multicultural Teams: Connecting Economic Theory and Empirical Evidence, in: Journal of Intercultural Communication Studies, Vol. 13, 1/2004, pp. 153-169.
- Staehle, W. H. (1999):** Management, 8. Aufl., München 1999.
- Staehle, W. H./ Conrad, P. (1994):** Management - Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 7. Aufl., München 1994.
- Stein, F. (1990):** Betriebliche Entscheidungssituationen im Laborexperiment, Frankfurt/Main et al. 1990.
- Steixner, M. (2007):** Lernraum Interkultur - Von interkultureller Erfahrung zu interkultureller Kompetenz; Potentiale und Relevanz des interkulturellen Coachings am Beispiel von Fachkräften der Entwicklungszusammenarbeit, Bd. 34, Wien 2007.

Stets, J. E./ Burke, P. J. (2000): Identity Theory and Social Identity Theory, in: Social Psychology Quarterly, Vol. 63, 3/2000, pp. 224-237.

Stock, R. (2003): Teams an der Schnittstelle zwischen Anbieter- und Kunden-Unternehmen - Eine integrative Betrachtung, Bd. 317, Wiesbaden 2003.

Stock, R. (2005): Erfolgsfaktoren von Teams: Eine Analyse direkter und indirekter Effekte, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 75. Jg., 10/2005, S. 971-1004.

Strasser, G. M./ Taylor, L. A. (1991): Speaking Turns in Face-To-Face-Discussions, in: Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 60, 5/1991, pp. 675-684.

Strauss, A./ Corbin, J. (2010): Grounded Theory - Grundlagen qualitativer Sozialforschung, Weinheim 2010.

Stuber, M. (2004): Diversity. Das Potenzial von Vielfalt nutzen – den Erfolg durch Offenheit steigern, München 2004.

Stüdlein, Y. (1997): Management von Kulturunterschieden - Phasenkonzept für internationale strategische Allianzen, Wiesbaden 1997.

Stumpf, S. (2005): Synergie in multikulturellen Arbeitsgruppen, in: Stahl, G. K./ Mayrhofer, W./ Kühlmann, T. M. (Hrsg.): Internationales Personalmanagement - Neue Aufgaben, neue Lösungen, München/Mering 2005, S. 115-144.

Szkudlarek, B. (2009): Through Western Eyes - Insights into the Intercultural Training Field, in: Organization Studies, Vol. 30, 9/2009, pp. 975-986.

Tajfel, H./ Turner, J. C. (1986): The Social Identity Theory of Intergroup Behavior, in: Worchel, S./ Austin, W. G. (Eds.): Psychology of Intergroup Relations, 2nd ed., Chicago, IL 1986, pp. 7-24.

Terborg, J. R./ Castore, C./ DeNinno, J. A. (1976): A Longitudinal Field Investigation of the Impact of Group Composition on Group Performance and Cohesion, in: Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 34, 5/1976, pp. 782-790.

Thibaut, J. W./ Kelley, H. H. (1991): The Social Psychology of Groups - With a New Introduction by the Authors, 2nd ed., New Brunswick, NJ 1991.

Thomas, A. (1991): Grundriß der Sozialpsychologie, Bd. 1, Göttingen 1991.

Thomas, A. (1992): Grundriß der Sozialpsychologie, Bd. 2, Göttingen 1992.

Thomas, A. (1993): Psychologie interkulturellen Lernen und Handelns, in: Thomas, A./ Eckensberger, L. H. (Hrsg.): Kulturvergleichende Psychologie - Eine Einführung, Göttingen 1993, S. 377-424.

Thomas, A. (1996): Psychologie interkulturellen Handelns, Göttingen 1996.

Thomas, A. (2003a): Psychologie interkulturellen Lernens und Handelns, in: Thomas, A. (Hrsg.): Kulturvergleichende Psychologie, 2. überarb. und erw. Aufl., Göttingen 2003, S. 433-485.

Thomas, A. (2003b): Mitarbeiterführung in interkulturellen Arbeitsgruppen, in: von Rosenstiel, L./ Regnet, E./ Domsch, M. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern - Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, 5. Aufl., Stuttgart 2003, S. 525-545.

Thomas, A. (2005a): Das Eigene, das Fremde, Das Interkulturelle, in: Thomas, A./ Kinast, E.-U. (Hrsg.): Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation, Göttingen 2005, S. 44-59.

Thomas, A. (2005b): Grundlagen der interkulturellen Psychologie, Bd. 55, Nordhausen 2005.

Thomas, A. (2005c): Kultur und Kulturstandards, in: Thomas, A./ Kinast, E.-U. (Hrsg.): Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation, Göttingen 2005, Bd. 1, S. 19-31.

Thomas, A. (2005d): National- und Organisationskulturen, in: Thomas, A. (Hrsg.): Grundlagen und Praxisfelder, 2. Aufl., Göttingen 2005, S. 32-43.

Thomas, A./ Stögbauer, E.-M./ Müller, H.-M. (2006): Interreligiöse Kompetenz als fundamentaler Aspekt Internationaler Handlungskompetenz, Nordhausen 2006.

Thomas, A./ Zeuschel, U. (2003): Zusammenarbeit in multikulturellen Teams, in: Wirtschaftspsychologie aktuell - Themenschwerpunkt Management, 10. Jg., 2/2003, S. 31-39.

Thomas, D. C. (1999): Cultural Diversity and Work Group Effectiveness - An Experimental Study, in: Journal of Cross-Cultural Psychology, Vol. 30, 2/1999, pp. 242-263.

Thomas, D. C./ Inkson, K. (2006): Cultural Intelligence - People Skills for Global Business, 4th ed., San Francisco, CA 2006.

Thomas, D. C./ Ravlin, E. C./ Wallace, A. (1996): Effect of Cultural Diversity in Work Groups, in: Bacharach, S. B./ Erez, M./ Bamberger, P. A. (Eds.): Cross-Cultural Analysis of Organizations, Greenwich, CT 1996, S. 1-33.

Thompson, L. L. (1999): Shared Cognition in Organizations - The Management of Knowledge, Mahwah, NJ 1999.

Tibi, B. (1995): Krieg der Zivilisationen - Politik und Religion zwischen Vernunft und Fundamentalismus, Hamburg 1995.

Tindale, R. S./ Kameda, T. (2000): "Social Sharedness" as a Unifying Theme for Information Processing in Groups, in: Group Processes and Intergroup Relations, Vol. 3, 2/2000, pp. 123-140.

Ting-Toomey, S./ Oetzel, J. G. (2001): Managing Intercultural Conflict Effectively, Vol. 6, Thousand Oaks, CA 2001.

Tjitra, H. W. (2001): Synergiepotenziale und interkulturelle Probleme - Chancen und Herausforderungen am Beispiel deutsch-indonesischer Arbeitsgruppen, Wiesbaden 2001.

Topitsch, E. (1965): Logik der Sozialwissenschaften, Köln/Berlin 1965.

Triandis, H. C. (1972): The Analysis of Subjective Culture, New York, NY 1972.

Triandis, H. C. (1994): Culture and Social Behavior, New York et al. 1994.

Triandis, H. C. (2000): Culture and Conflict, in: International Journal of Psychology, Vol. 35, 2/2000, pp. 145-152.

Trompenaars, F. (1993): Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business, London 1993.

Tse, D. K./ Francis, J./ Walls, J. (1994): Cultural Differences in Conducting Intra- and Intercultural Negotiations: A Sino-Canadian Comparison, in: Journal of International Business Studies, Vol. 25, 3/1994, pp. 537-555.

Tsui, A. S./ Egan, T. D./ O'Reilly, C. A. (1992): Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 37, 4/1992, pp. 549-579.

Tuckman, B. W. (1965): Developmental Sequence in Small Groups, in: Psychological Bulletin, Vol. 63, 6/1965, pp. 384-399.

Tuckman, B. W./ Jensen, M. A. C. (1977): Stages of Small-Group Development Revisited, in: Group & Organization Studies, Vol. 2, 4/1977, pp. 419-427.

Turner, J. C. (1991): Social Influence, Pacific Grove, CA 1991.

- Tziner, A./ Eden, D. (1985):** Effects of Crew Composition on Crew Performance: Does the Whole Equal the Sum of Its Parts?, in: Journal of Applied Psychology, Vol. 70, 1/1985, pp. 85-93.
- Useem, J./ Useem, R./ Donoghue, J. (1963):** Men in the Middle of the Third Culture, in: Human Organization, Vol. 22, 3/1963, pp. 169-179.
- Verbeck, A. (2001):** Kooperative Innovation - Effizienzsteigerung durch Team-Management, Zürich 2001.
- Von der Oelsnitz, D. (2006):** Kulturelle Heterogenität - Leitlinien der Teamführung im interkulturellen Kontext, in: Zeitschrift für Management, 1. Jg., 2/2006, S. 142-166.
- Vossenkuhl, W. (1982):** Anthropologische Grundlagen der Philosophie der Sozialwissenschaften, in: Zeitschrift für philosophische Forschung, 36. Jg.4/1982, S. 513-529.
- Wächter, H. (2003):** Vielfalt in Organisationen. Interdisziplinäre Zugänge zu den Chancen und Risiken von Diversität, in: Wächter, H./ Vedder G./ Führung M. (Hrsg.): Personelle Vielfalt in Organisationen, München/Mering 2003, S. III-VIII.
- Wagner, U./ Küpper, B. (2007):** Kulturbegegnungen und –konflikte, in: Trommsdorff, G./ Birbaumer, N. (Hrsg.): Enzyklopädie der Psychologie, Göttingen 2007.
- Waldenfels, B. (1971):** Das Zwischenreich des Dialogs - Sozialphilosophische Untersuchungen in Anschluss an Edmund Husserl, Bd. 41, Den Haag 1971.
- Watson, W. E. et al. (1998):** Process Gain and Process Loss: Comparing Interpersonal Processes and Performance of Culturally Diverse and Non-Diverse Teams Over Time, in: International Journal of Intercultural Relations, Vol. 22, 4/1998, pp. 409-430.
- Watson, W. E./ Kumar, K./ Michaelsen, L. K. (1993):** Cultural Diversity's Impact on Interaction Process and Performance: Comparing Homogenous and Diverse Task Groups, in: Academy of Management Journal, Vol. 36, 3/1993, pp. 590-602.
- Webber, S. S./ Donahue, L. M. (2001):** Impact of Highly and Less Job-Related Diversity on Work Group Cohesion and Performance. A Meta-Analysis, in: Journal of Management, Vol. 27, 2/2001, pp. 141-162.
- Weber, M. (1985):** Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriß der verstehenden Soziologie, Tübingen 1985.

Wegner, D. M. (1986): Transactive Memory: A Contemporary Analysis of the Group Mind, in: Mullen, B./ Goethals, G. R. (Eds.): Theories of Group Behavior, New York, NY 1986, pp. 185-205.

Weick, K. E./ Roberts, K. H. (1993): Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 38, 3/1993, pp. 357-381.

Weick, K. E./ Van Orden, P. W. (1990): Organizing on a Global Scale. A Research and Teaching Agenda, in: Human Resource Management, Vol. 29, 1/1990, pp. 49-61.

Weißbach, B./ Schülken, T./ Hüttig, D. (2007): Je mehr kulturelle Vielfalt, desto besser?, in: Personalführung, 40. Jg., 3/2007, S. 40-47.

Welsch, W. (1999): Transculturality - The Puzzling Form of Cultures Today, in: Featherstone, M./ Lash, S. (Eds.): Spaces of Culture - City, Nation, World, London 1999, pp. 194-213.

West, M. A. (1996): Reflexivity and Work Group Effectiveness: A Conceptual Integration, in: West, M. A. (Ed.): Handbook of Work Group Psychology, Chichester 1996, pp. 555-579.

West, M. A./ Anderson, N. R. (1996): Innovation in Top Management Teams, in: Journal of Applied Psychology, Vol. 81, 6/1996, pp. 680-693.

Wierlacher, A./ Wiedenmann, U. (1996): Blickwinkel der Interkulturalität, in: Wierlacher, A. (Hrsg.): Blickwinkel - Kulturelle Optik und interkulturelle Gegenstandskonstitution, München 1996, S. 23-64.

Wierlacher, A./ Hudson-Wiedenmann, U. (2003): Interkulturalität - Zur Konzeptualisierung eines Grundbegriffes interkultureller Kommunikation, in: Bolten, J. (Hrsg.): Interkulturelle Kommunikation - Texte und Übungen zum interkulturellen Handeln, Sternenfels 2003, S. 217-243.

Williams, K. Y./ O'Reilly, C. A. (1998): Demography and Diversity in Organizations, in: Staw, B. M./ Cummings, L. L. (Eds.): Research in Organizational Behavior, Amsterdam 1998, Vol. 20, pp. 77-140.

Wilson, D. T. (1995): An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 23, 4/1995, pp. 335-345.

Wimmer, A. (2005): Kultur als Prozess - Zur Dynamik des Aushandelns von Bedeutungen, Wiesbaden 2005.

Wischmann, M. (1999): Ethnologie und Unternehmen. Die praxisorientierte ethnologische Forschung zu Unternehmenskulturen, Hamburg 1999.

Wittgenstein, L. (1969): Philosophische Untersuchungen, Frankfurt/Main 1969.

Zander, L. et al. (2011): Standardization and Contextualization: A Study of Language and Leadership across 17 Countries, in: Journal of World Business, Vol. 46, 3/2011, pp. 296-304.

Zick, A. (2010): Psychologie der Akkulturation - Neufassung eines Forschungsreiches, Wiesbaden 2010.

Zimbardo, P. G./ Gerrig, R. J./ Graf, R. (2007): Psychologie, 16. Aufl., München 2007



Kulturelle Überschneidungssituationen sind ein fester Bestandteil der Unternehmenspraxis geworden, ob beim Transfer von Managementkapazitäten im Rahmen des Auslandseinsatzes von Führungskräften, bei der Arbeit in multikulturellen Teams oder im Zusammenhang mit internationalen Verhandlungen. Eine wesentliche Herausforderung der Unternehmen besteht dabei im Verbinden differierender Werte, Normen und Verhaltensweisen der verschiedenen kulturell geprägten Teammitglieder. Im Falle der Herausbildung einer „neuen Kultur“ als Ergebnis kultureller Überschneidungssituationen ist unter anderem von der Entstehung einer „Interkultur“ die Rede. Interkultur ist das Resultat eines Prozesses im „Dazwischen“ von Kulturen, der durch Interaktion und Reflexion eigen- und fremdkultureller Verhaltensweisen gegenseitige Anerkennung und eine gemeinsame Teamidentität stiftet und durch Kreation eines dritten, neuen innovativen Orientierungssystems zu Synergien führen kann. Trotz der hohen wissenschaftlichen Relevanz kultureller Überschneidungssituationen und deren Resultate, existiert bis dato keine wissenschaftliche Untersuchung zur Existenz und den Folgen einer Interkultur. Um diese Forschungslücke zu schließen, werden zunächst multikulturell besetzte Studententeams in einer Längsschnittstudie mit Hilfe eines problemzentrierten, halbstrukturierten Interviewleitfadens zur Teamarbeit und Teamentwicklung befragt. Die aus dieser Befragung und aus der Literaturanalyse gewonnenen Ergebnisse werden in eine experimentelle Beobachtungsstudie überführt. Diese Studie, die ebenfalls mit Studententeams durchgeführt wird, überprüft und erklärt die Existenz einer Interkultur, um daraufhin Implikationen zur Handhabung einer Interkultur für die unternehmerische Praxis zu generieren.

ISBN 978-3-86309-203-0



www.uni-bamberg.de/ubp/