

Interkulturalisationsprozesse in multikulturellen Kreativteams

Theoretische Konzeption und empirische Überprüfung

von Carolin Fleischmann



University
of Bamberg
Press

17 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 17

Interkulturalisationsprozesse in multikulturellen Kreativteams

Theoretische Konzeption und empirische Überprüfung

von Carolin Fleischmann

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: Professor Dr. Johann Engelhard

2. Gutachter: Professor Dr. Susanne Rässler

Tag der mündlichen Prüfung: 07.05.2014

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 sonstigen 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: 1866-7627

ISBN: 978-3-86309-237-5 (Druckausgabe)

eISBN: 978-3-86309-238-2 (Online-Ausgabe)

URN: urn:nbn:de:bvb:473-opus4-100834

Danksagung

Wie in multikulturellen Teams Perspektivenvielfalt zu besseren Leistungen führen soll, hat auch meine Arbeit vom Austausch mit verschiedenen Personen profitiert.

Als erstes möchte ich meinem Doktorvater Prof. Dr. Johann Engelhard für seine Anregungen danken. Seine kritischen Kommentare und sein analytischer Blick gaben mir den Ansporn, meine Argumentation zu reflektieren und meine Gedanken immer weiter zu schärfen. Mein Dank gilt auch Prof. Dr. Susanne Rässler. Von ihrer Expertise profitierte vor allem meine empirische Untersuchung und die Auswertung der erhobenen Daten. Prof. Dr. Björn Ivens danke ich dafür, dass er sich als Mitglied der Promotionskommission und Diskussionspartner zur Verfügung gestellt hat.

Außerdem danke ich meinen Kollegen am Lehrstuhl für Internationales Management der Universität Bamberg für ihre Hilfsbereitschaft, den Austausch von Ideen und die harmonische, fröhliche Atmosphäre bei der Arbeit am Lehrstuhl. Ich danke auch meinen ehemaligen Studierenden und studentischen Hilfskräften für ihre Hilfe bei Literaturrecherche, Datenauswertung und Formatierung. Ein großes Dankeschön gilt Dr. Martin Messingschlager, der mir in Bezug auf Methoden und Datenauswertung stets als wertvoller Diskussionspartner zur Verfügung stand.

Die Generierung solch wertvoller Ergebnisse wäre nicht möglich gewesen, hätte ich nicht Zugang zu multikulturellen Teams in der Unternehmenspraxis erhalten. Ich danke allen Beteiligten auf deutscher und indischer Seite für die organisatorische Unterstützung und die Gastfreundschaft in Indien.

Bei Theresia Weber, Erika Bauer und Ines Wasserkra bedanke ich mich für das sorgfältige Korrekturlesen und die wertvollen Hinweise zur Verbesserung der Arbeit. Dr. Karl Weber danke ich für die Einblicke und Diskussionen über Multikulturalität in der Unternehmenspraxis. Besonderer Dank gilt meinen Eltern für ihre unbedingte Unterstützung und das Vertrauen in meine Entscheidungen.

Schließlich danke ich meinem Mann Martin. Er hat dafür gesorgt, dass die Arbeit auch optisch gelungen ist. Vor allem aber danke ich ihm für seine emotionale Unterstützung. Er hat mich in den letzten Jahren unzählige Male ermutigt, hat immer an mich geglaubt und seine eigenen Bedürfnisse nicht nur einmal hinten angestellt. Seiner liebevollen Unterstützung habe ich es zu verdanken, dass ich diese Arbeit erfolgreich abschließen konnte.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	XIII
Tabellenverzeichnis	XV
Symbol- und Abkürzungsverzeichnis	XVII
1. Multikulturalität, Teamarbeit und Kreativität als Herausforderungen unternehmerischen Handelns	1
1.1 Betriebswirtschaftliche Relevanz kultureller Überschneidungssituationen.....	1
1.2 Forschungsfragen und Zielsetzung.....	6
1.3 Einordnung der Arbeit in den Kontext des internationalen Managements	13
1.4 Gang der Untersuchung.....	19
2. Interkulturalisation als Prozess in multikulturellen Teams	23
2.1 Grundlagen zur Untersuchung von Interkulturalisation	23
2.1.1 Der Kulturbegriff.....	23
2.1.2 Kulturelle Überschneidungssituationen und Diversität.....	36
2.2 Kulturwandel als Voraussetzung für die Herausbildung einer Interkultur.....	44
2.2.1 Die Wandelbarkeit von Kultur	44
2.2.2 Konzepte zur Erklärung des Kulturwandels.....	46
2.2.2.1 Die Akkulturationstheorie.....	46
2.2.2.2 Das Lebensweltkonzept nach Schütz und Luckmann.....	47
2.3 Stand der Interkulturforschung.....	59
2.3.1 Vorgehensweise bei der Analyse der forschungsrelevanten Literatur	59

2.3.2	Handlungsoptionen in kulturellen Überschneidungssituationen ..	61
2.3.3	Dimensionen des Konstrukts Interkultur.....	65
3.	Teamforschung als theoretischer Kontext der Untersuchung ...	85
3.1	Begriffliche Abgrenzung: Team und multikulturelles Team	85
3.2	Teameffektivitätsmodelle als Rahmen für die theoretische Konzeption multikultureller Teamarbeit.....	89
3.2.1	Das Teameffektivitätsmodell nach McGrath.....	89
3.2.2	Das normative Modell der Teameffektivität nach Hackman	93
3.3	Die transnational solution von Bartlett/Ghoshal als strukturelle Grundlage der Wirkungsbeziehungen zwischen Teaminteraktion und -ergebnissen	98
3.4	Sozialpsychologische Erklärungsansätze für die Wirkungszusammenhänge in Teams	107
3.4.1	Negative Wirkung von Multikulturalität auf Teamergebnisse ...	108
3.4.1.1	Theorie der sozialen Identität	108
3.4.1.2	Ähnlichkeits-Attraktionsparadigma.....	110
3.4.1.3	Theorie der kognitiven Dissonanz	111
3.4.1.4	Ängstlichkeits-Unsicherheitsmanagement-Theorie	112
3.4.2	Ambivalente sowie positive Effekte von Multikulturalität auf Teamergebnisse.....	113
3.4.2.1	Minority Dissent Theorie.....	113
3.4.2.2	Ansatz zur Informationsteilung und Entscheidungsfindung	114
3.4.2.3	Groupthink-Ansatz	115
3.4.2.4	Theorie der optimalen Distinktheit.....	116
3.4.2.5	Theorie sozialer Vergleichsprozesse.....	117
3.4.3	Integrierte Betrachtung sozialpsychologischer Ansätze	117
3.5	Grundmodell der Untersuchung von Interkulturalisation in multikulturellen Teams	119
4.	Kreativität als Ergebnis multikultureller Teamarbeit	125
4.1	Kreativität im Kontext von Innovation	125
4.1.1	Innovation – Begriff und Prozess.....	125

4.1.2	Kreativität – Begriffsbestimmung und Abgrenzung	130
4.2	Einflussfaktoren auf die Kreativität von Teams	133
4.3	Kreativität als Ergebnis von Interkulturalisation in Teams	140
5.	Entwicklung eines Bezugsrahmens zur Untersuchung von Interkulturalisation in multikulturellen Kreativteams.....	145
5.1	Multikulturelle Teamarbeit als Gegenstand der empirischen Forschung.....	145
5.2	Struktur, Inhalte und Wirkungsbeziehungen des Bezugsrahmens.....	163
5.2.1	Überblick über den konzeptionellen Bezugsrahmen	163
5.2.2	Teaminterner Kontext – Strukturelle Merkmale	166
5.2.3	Teamexterner Kontext – Rahmenschaffende Merkmale	179
5.2.4	Interaktionssystem – Interkulturalisation	186
5.2.4.1	Die Bestandteile der Teaminteraktion als Untersuchungsgegenstand	186
5.2.4.2	Effekt des Interaktionssystems auf Interkultur und Kreativität	189
5.2.5	Ergebnisse: Der Einfluss von Interkultur auf Kreativität im Team	207
5.2.5.1	Konzeptionelle Überlegungen zum Zusammenhang von Interkultur und Kreativität.....	207
5.2.5.2	Empirische Erkenntnisse zum Einfluss konstitutiver Elemente der Interkultur auf Kreativität.....	209
5.2.6	Theoretisch-konzeptionelles Aussagensystem zu Interkulturalisation in multikulturellen Teams	218
6.	Methodische Vorgehensweise und empirisches Analysekonzept.....	221
6.1	Forschungsdesign	221
6.1.1	Untersuchungsmethodik.....	221
6.1.2	Empirische Vorgehensweise	229
6.2	Multikulturalität der Untersuchungsteilnehmer als empirische Herausforderung	231

6.3	Parameter der empirischen Untersuchung	236
6.3.1	Untersuchungsmodell zur empirischen Überprüfung des theoretisch-konzeptionellen Bezugsrahmens	236
6.3.2	Entwicklung von Items zur Messung der relevanten Konstrukte.....	238
6.3.2.1	Ratingskalen für die Erfassung der Variablenausprägungen.....	239
6.3.2.2	Operationalisierung der Variablen.....	242
6.3.3	Fragebogen	258
6.3.3.1	Aufbau des Fragebogens.....	258
6.3.3.2	Übersetzung des Fragebogens.....	260
6.3.3.3	Pretest.....	264
6.3.4	Durchführung der Untersuchung.....	271
6.3.4.1	Charakteristika der Stichprobe	271
6.3.4.2	Verteilung und Beantwortung des Fragebogens.....	273
6.3.4.3	Qualitative Untersuchung.....	274
7.	Datenanalyse: statistische Modelle und Ergebnisse.....	277
7.1	Aufbereitung der Daten.....	277
7.2	Deskriptive Statistik.....	285
7.3	Ergebnisse der Datenanalyse	291
7.3.1	Annäherung an die Hypothesenüberprüfung durch OLS-Regressionen	292
7.3.2	Überprüfung der Rolle des Teamkontexts durch Mediatoren- und Moderatorenanalysen	295
7.3.3	Simultane Berücksichtigung von Individual- und Teamebene im Rahmen einer Mehrebenenanalyse	305
8.	Diskussion der Ergebnisse der empirischen Studie	319
8.1	Interpretation der Ergebnisse	319
8.1.1	Teaminterner und -externer Kontext als Rahmen der Interpretation.....	320
8.1.2	Teaminteraktion und Interkultur	335
8.1.3	Teaminteraktion, Interkultur und Kreativität	348
8.2	Limitationen der Untersuchung und Implikationen für die weitere Forschung.....	356

8.2.1	Kritische Anmerkungen zum methodischen Vorgehen.....	356
8.2.2	Inhaltliche Limitationen und weiterer Forschungsbedarf.....	361
8.3	Handlungsempfehlungen für die betriebliche Praxis.....	365
9.	Fazit.....	371
	Literaturverzeichnis	XIX
	Anhang: Fragebogen.....	LXXI

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Forschungsziele, Herangehensweise und Forschungsfragen	13
Abbildung 2:	Einordnung der Arbeit in einen interdisziplinären Forschungskontext	18
Abbildung 3:	Aufbau der Untersuchung	20
Abbildung 4:	(Sub-)Kollektiv, Dachkollektiv und Pankollektiv	26
Abbildung 5:	Relativierung des kulturellen Determinismus	40
Abbildung 6:	Elemente der Lebenswelt	51
Abbildung 7:	Strategien zum Umgang mit Multikulturalität.....	61
Abbildung 8:	Dimensionen der Interkultur(alisation)	82
Abbildung 9:	Teameffektivitätsmodell nach McGrath.....	91
Abbildung 10:	Modell der Teameffektivität nach Hackman	94
Abbildung 11:	Modellstruktur in Anlehnung an McGrath und Hackman	97
Abbildung 12:	Das Team als integriertes Netzwerk innerhalb des Unternehmensnetzwerks	99
Abbildung 13:	Das integrierte Netzwerk in der <i>transnational solution</i> von Bartlett/Ghoshal	100
Abbildung 14:	Sozialpsychologisch modellierte Wirkungszusammenhänge in kulturell diversen Teams.....	118
Abbildung 15:	Grundmodell der Untersuchung von multikulturellen Teams	121
Abbildung 16:	Innovationsprozess nach Thom	126
Abbildung 17:	State-Gate-Prozess nach Cooper/Kleinschmidt.....	127
Abbildung 18:	Innovationsprozess nach Vahs/Burmester	129
Abbildung 19:	Teameffektivität	161

Abbildung 20:	Konzeptioneller Bezugsrahmen zur Untersuchung multikultureller Kreativteams	165
Abbildung 21:	Group Task Circumplex.....	175
Abbildung 22:	Integriertes Kommunikationsmodell.....	193
Abbildung 23:	Wirkungsbeziehungen im theoretisch-konzeptionellen Bezugsrahmen.....	219
Abbildung 24:	Untersuchungsmodell zur empirischen Überprüfung der Wirkungsbeziehungen in multikulturellen Kreativteams	237
Abbildung 25:	Möglichkeiten der individuenspezifischen Unterteilung bei Ordinalskalen	241
Abbildung 26:	Einflussnahme von Moderatoren und Mediatoren	296
Abbildung 27:	Nationalität des Teamleaders als Moderator der Beziehungen zwischen Konflikt und Interkultur sowie Kohäsion und Kreativität.....	324
Abbildung 28:	Alter als Moderator der Beziehung zwischen Kommunikation und Interkultur sowie Kreativität	326
Abbildung 29:	Räumliche Zusammenarbeit als Moderator der Beziehung zwischen Interaktionssystem und Interkultur sowie Kreativität	333
Abbildung 30:	Muster zur Herausbildung einer Interkultur.....	343
Abbildung 31:	Kulturelle Diversität als Moderator der Beziehung zwischen Interaktionssystem und Interkultur	345
Abbildung 32:	Kreislauf der Teaminteraktion zur Herausbildung einer gemeinsamen Lebenswelt	347
Abbildung 33:	Objektive Diversität als Moderator der Beziehung zwischen Konflikt und Kreativität	351
Abbildung 34:	Interkultur als Moderator der Beziehung zwischen Feedback und Kreativität	354

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Klassifizierung von Kulturauffassungen anhand inhaltlicher und zeitlicher Kriterien.....	33
Tabelle 2:	Begriffsverständnis von Interkultur in der Literatur.....	76
Tabelle 3:	Definitionsansätze für das Konstrukt <i>Kreativität</i>	131
Tabelle 4:	Einflussfaktoren auf Kreativität	136
Tabelle 5:	Empirische Studien zu Diversität in Teams	159
Tabelle 6:	Semantische Diskrepanzen durch die Methode der Rückübersetzung	263
Tabelle 7:	Anteiliger Datenausfall ausgewählter Variablen	281
Tabelle 8:	Reliabilität der Skalen	283
Tabelle 9:	Deskriptive Statistik und Korrelationen	287
Tabelle 10:	Koeffizienten der OLS-Regression H1	293
Tabelle 11:	Koeffizienten der OLS-Regression H2	294
Tabelle 12:	Koeffizienten der OLS-Regression H3	295
Tabelle 13:	Moderierende Variablen für die Beziehungen zwischen Interaktionssystem und Ergebnissen der Teamarbeit	298
Tabelle 14:	Einfluss der Variablen des teaminternen Kontexts auf Interkultur.....	300
Tabelle 15:	Einfluss der Variablen des teaminternen Kontexts auf das Interaktionssystem	301
Tabelle 16:	Einfluss der Variablen des teaminternen Kontexts auf Kreativität.....	303
Tabelle 17:	Ergebnisse der Mehrebenenanalyse zur Erklärung von Interkultur.....	309
Tabelle 18:	Ergebnisse der Mehrebenenanalyse zur Erklärung von Kreativität.....	313

Symbol- und Abkürzungsverzeichnis

AIC	Akaikes Informationskriterium
ANOVA	Varianzanalyse
β	Symbol für den Regressionskoeffizienten
BIC	Bayessches Informationskriterium
CDO	Chief Diversity Officer
DAX	Deutscher Aktienindex
DO	Objektive Diversität
DS	Subjektive Diversität
EvaSys	Education Survey Automation Suite
GLOBE	Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness Research Program
HR	Human Resources
IBM	US-amerikanisches Unternehmen (Industrial Business Machines Corporation)
ICC	Intraklassen-Korrelation
i.e.S.	Im engeren Sinne
IPO	Input Prozess Output
IJV	Internationales Joint Venture
IT	Informationstechnologie
i.w.S.	Im weiteren Sinne
MAR	Missing At Random
MBA	Master of Business Administration
MCAR	Missing Completely At Random
MICE	Multivariate Imputation by Chained Equations

NMAR	Not Missing At Random
MNC	Multinational Corporation
MW	Mittelwert; Arithmetisches Mittel
n	Stichprobengröße
OLS	Ordinary Least Squares
p	Signifikanzniveau
ρ	Symbol für Intraklassen-Korrelation (ICC)
PMM	Predictive Mean Matching
r	Korrelationskoeffizient nach Pearson
R ²	Bestimmtheitsmaß
s. d.	Standardabweichung
SOR	Stimulus Organism Response
SPSS	Statistical Package of the Social Sciences
σ^2	Symbol für die individuenspezifische Varianz
TMT	Top Management Team
TNS	Transnational solution
TOEFL	Test of English as a Foreign Language
τ	Symbol für die gruppenspezifische Varianz
USA	Vereinigte Staaten von Amerika
VIF	Variance Inflation Factor
w	Unabhängige Variable auf der Teamebene
x	Unabhängige Variable
y	Abhängige Variable
z	Moderator- bzw. Mediatorvariable

1. Multikulturalität, Teamarbeit und Kreativität als Herausforderungen unternehmerischen Handelns

1.1 Betriebswirtschaftliche Relevanz kultureller Überschneidungssituationen

„It was once said that the sun never set on the British Empire. Today the sun does set on the British Empire, but not on the scores of global corporate empires including those of IBM, Unilever, Volkswagen, and Hitachi.”

Lester Brown, ehemaliger Präsident des Worldwatch Instituts¹

Eine der Hauptherausforderungen für Unternehmen ist im international vernetzten und mobilen 21. Jahrhundert eine zunehmend multikulturelle Belegschaft.² Die fortschreitende Vernetzung des europäischen Binnenmarktes sowie weltweiter Märkte impliziert die Notwendigkeit, dass Unternehmen ihre Strategie und damit auch ihre Personal- und Organisationsentwicklung an den internationalen und interkulturellen Erfordernissen der Zukunft ausrichten und sich die beteiligten Akteure verstärkt mit divergierenden Denk- und Handlungsweisen auseinandersetzen müssen, um wirtschaftlich erfolgreich zu sein.³ Kulturelle Austauschsituationen und damit einhergehende kulturelle Veränderungsprozesse spielen eine bedeutende Rolle, da Menschen unterschiedlicher kultureller Herkunft ständig aufeinandertreffen. Diese Entwicklung führt in der internationalen Zusammenarbeit zu einer dynamischen Pluralität an kulturellen Einflüssen, die in Interkulturalisationsprozessen münden können. Die Notwendigkeit, Fremdkulturelles anzunehmen und Kulturen zu vernetzen, ist heute aktueller denn je und die internationale Ausrichtung von

¹ Zitiert in Adler (2008), S. 126.

² Vgl. Williams/O'Reilly (1998), S. 77. Weitere Herausforderungen sind nach Hermann (2010), S. 7 ff. Nachhaltigkeit und Klimawandel, Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologie sowie ein verstärkter Konkurrenzdruck und ein Wettbewerb um Rohstoffe und Energie.

³ Vgl. Demorgon/Molz (2003), S. 77.

Unternehmen und die damit verbundene Erschließung neuer Märkte gewinnen mit zunehmenden grenzüberschreitenden Verflechtungen im wirtschaftlichen Bereich an Bedeutung.

Blickt man in der Geschichte zurück, so wird deutlich, dass Multikulturalität – im Sinne des Nebeneinanders von Menschen verschiedener kultureller Hintergründe im gleichen sozialen Raum⁴ – nicht erst heute existiert. Das Ausmaß und die Bedeutung sind aufgrund oben genannter Trends heute jedoch ungleich größer. Dülfer (2002) zeichnet die steigende Bedeutung von Internationalität und damit auch Interkulturalität für unternehmerische Tätigkeiten von der Antike über das Mittelalter, die Hanseaten, Kolonialismus, die Industrielle Revolution bis zur politischen Wende nach Ende des Kalten Krieges nach.⁵ Bereits im antiken Griechenland und Persien entstand das Bewusstsein, dass die Fähigkeit und Bereitschaft zur Annahme fremdkultureller Elemente zu Reichtum durch Vielfalt führt. Um 1000 vor Christus hatte die Völkerwanderung der Griechen zur Folge, dass Griechen und Perser aufeinander trafen; es handelte sich um eine frühe kulturelle Überschneidungssituation. Die Griechen, welche mit einer neuen, fremden Kultur konfrontiert wurden, mussten ihre Denk- und Verhaltensweisen sowie ihre Werte und Normen reflektieren. Der Nobelpreisträger Eric Kandel argumentiert parallel hierzu, dass die Abschaffung der Reisebeschränkungen innerhalb des Habsburgerreichs am Ende des 19. Jahrhunderts beste Voraussetzungen für eine intellektuelle und kreative Atmosphäre in Wien schuf. Infolge dieser Öffnung erlebte Wien eine Vermischung von Menschen mit verschiedenen nationalen, religiösen und ethnischen Hintergründen. Diese Multikulturalität legte den Grundstein für die Kreativität der in Wien angesiedelten Forscher und Künstler.⁶

Hat sich eine vollkommene Isolation von anderen Kulturen im antiken Griechenland und im Wien des Habsburgerreichs nicht aufrechterhalten

⁴ Vgl. Mayrhofer/Urban (2011), S. 210. Schmid (1996), S. 4 beschränkt seine Definition von Multikulturalität auf den sozialen Raum der international tätigen Unternehmung. Dies gilt auch für die vorliegende Untersuchung.

⁵ Vgl. Dülfer (2002).

⁶ Vgl. Kandel (2012), S. 28. Werden Personenbezeichnungen aus Gründen der besseren Lesbarkeit lediglich in der männlichen oder weiblichen Form verwendet, so schließt dies das jeweils andere Geschlecht mit ein.

lassen, so ist dies in der heutigen vernetzten Welt umso weniger möglich und sinnvoll.⁷ Das Management international agierender Unternehmen ist sich dessen bewusst und schafft durch grenzüberschreitende Aktivitäten und die Beschäftigung von Mitarbeitern aus verschiedenen Ländern Wettbewerbsvorteile gegenüber lokal agierenden Konkurrenten. *Kulturelle Überschneidungssituationen* sind inzwischen ein fester Bestandteil der Unternehmenspraxis, ob beim Transfer von Managementkapazitäten im Rahmen des Auslandseinsatzes von Führungskräften, bei der Arbeit international zusammengesetzter Teams oder im Rahmen von Fusionen und Akquisitionen, bei welchen ausländische Unternehmen eingegliedert werden. Mit diesen Entwicklungen geht das Zusammenarbeiten von Mitarbeitern verschiedener Kulturen einher. Diese Mitarbeiter haben unterschiedliche Normen und Werte und daraus resultierend differierende Arbeits- und Verhaltensweisen,⁸ die meist erst in der interkulturellen Begegnung ins Bewusstsein der Beteiligten gelangen und kulturelle Überschneidungssituationen prägen.⁹

Unternehmensvertreter hoffen, durch den Einsatz *multikultureller Teams* international wettbewerbsfähig zu bleiben, da sie sich ein flexibles Agieren sowie eine erhöhte Ressourcenvielfalt durch die Organisation in Teams versprechen, um so der erhöhten Komplexität der Aufgaben Rechnung zu tragen.¹⁰ Diesen Trend bestätigt auch West (1996), indem er attestiert, dass „[c]omplex decision-making groups [...] are becoming increasingly common in modern organizations“¹¹. Teamarbeit bildet aufgrund der zentralen unternehmerischen Relevanz den Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Arbeit.

Insbesondere in der heutigen Wissensgesellschaft nehmen Ideen und *Kreativität* eine dominierende Rolle ein. Deutschland will sich als Land der

⁷ Vgl. Wierlacher/Hudson-Wiedenmann (2003), S. 221.

⁸ Vgl. dazu bspw. die Arbeiten von Hofstede, Hall oder GLOBE.

⁹ Zu kulturellen Überschneidungssituationen vgl. bspw. Thomas (2005b) sowie Kapitel 2.1.2 der vorliegenden Arbeit.

¹⁰ Vgl. Jäkel (2008), S. 32; Bronner/Jedrzejczyk (2008), S. 81; Verbeck (2001), S. 3. Eine Studie von Simon Kucher & Partners bestätigt diese Aussage für den Bereich der Top-Management-Teams, deren Ergebnisse weiter unten vorgestellt werden.

¹¹ West (1996), S. 556.

innovativen Lösungen und des technischen Fortschritts positionieren, um langfristigen Wohlstand zu generieren. Dazu bedarf es nachhaltiger Kreativität und Innovationskraft.¹² In der Rangliste der innovativsten Unternehmen des *Forbes* Magazin findet sich das innovativste deutschstämmige Unternehmen mit Beiersdorf jedoch erst auf Platz 23. Die ersten zehn Plätze werden von US-amerikanisch-, asiatisch- und einem brasilianischstämmigen Unternehmen eingenommen.¹³ Ähnlich stellt sich die Situation bei Patentanmeldungen dar, welche häufig als Indikator für Innovationskraft herangezogen werden. Im Jahr 2010 wurden in Deutschland zwar mit 33.139 Patenten noch rund dreimal so viele Patente wie in der Volksrepublik China angemeldet, in China und auch Südkorea versechsfach beziehungsweise vervierfachte sich die Zahl der Patentanmeldungen im letzten Jahrzehnt jedoch.¹⁴ Wenn sich der Trend der letzten Jahre fortsetzt, wird die Anzahl der Patentanmeldungen in China und Südkorea die der etablierten Industrienationen Japan und Deutschland schon bald übersteigen. Innovationen sind essenziell für eine Volkswirtschaft im Zeitalter der Wissensarbeit, da Innovationen Differenzierung schaffen, die durch spezialisierte, internationale Konkurrenz sowie anspruchsvolle und neuartige Kundenbedürfnisse immer wichtiger wird. Komplexität und schnellere Produktzyklen tragen zudem zu den erhöhten Anforderungen an die Innovationskraft von Unternehmen bei. Internationale Unternehmen können langfristig nur überleben, wenn sie international erfolgreiche Innovationen hervorbringen, indem sie Wissen aus verschiedenen Ländern und Kulturen miteinander vernetzen und einsetzen.¹⁵ Dies geschieht häufig durch den Einsatz von Teams:

¹² Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2012); Stein (2010), S. 71. Innovation steht an dieser Stelle vereinfacht für einen „Sammelbegriff für Verbesserungen und Neuerungen“ (Bergmann/Daub (2008), S. 53).

¹³ Vgl. Forbes (2012). Forbes misst Innovation anhand der *innovation premium*. Diese bemisst sich nach dem zukünftig erwarteten Wert des Unternehmens für Investoren. Es lässt sich keine direkte Aussage darüber treffen, ob sich die Innovationen tatsächlich auf den Unternehmenserfolg auswirken, da es sich um wahrgenommene Innovationskraft handelt. Die *innovation premium* korrelierte in Daten der letzten 20 Jahre jedoch mit dem Unternehmenswachstum.

¹⁴ Vgl. Europäisches Patentamt (2012).

¹⁵ Vgl. Gassmann/Sandmeier/Wecht (2004), S. 22; Bartlett/Ghoshal (1990), S. 25; Tjitra (2001), S. 63; Rohn (2006), S. 4 ff.; Podsiadlowski (2002), S. 94.

„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 [...].”¹⁶

Insbesondere multikulturellen Teams wird ein hohes Potenzial zugeschrieben, um komplexe Aufgaben erfolgreich zu bearbeiten.¹⁷ Dies zeigt sich unter anderem in der zunehmend internationalen Besetzung der Vorstandsteams in DAX-Konzernen. Waren zur Jahrtausendwende noch 13,3% der Vorstandsposten mit Ausländern besetzt, so haben im Jahr 2013 bereits 29,1% der DAX-Vorstände einen ausländischen Hintergrund.¹⁸ Weltweit hatten im Jahr 2005 75% der 80 größten multinationalen Unternehmen mindestens einen ausländischen Vorstand.¹⁹ Ähnlich zeigt sich die Entwicklung auf niedrigeren Hierarchiestufen. Auch dort werden zunehmend ausländische Mitarbeiter rekrutiert. 2013 spielt die Rekrutierung ausländischer Mitarbeiter in 23,3% der größten 1000 deutschen Unternehmen eine große Rolle. In der für Deutschland zentralen Automobilbranche sprechen gar 38,5% der Befragten der Rekrutierung im Ausland einen hohen Stellenwert zu. Unternehmensvertreter erwarten einen Anstieg auf 50-60% im Jahr 2017.²⁰

Die hohe praktische und wissenschaftliche Relevanz kultureller Überschneidungssituationen und deren Resultate zeigen sich in einer Flut an Veröffentlichungen in den letzten zwei Jahrzehnten. Es existiert bis dato jedoch keine systematische Analyse und empirische Studie, die untersucht,

¹⁶ Schneider/Barsoux (2003), S. 217.

¹⁷ Vgl. bspw. Adler (2008); Milliken/Bartel/Kurtzberg (2003); McLeod/Lobel (1992); Matveev/Milner (2004), S. 104.

¹⁸ Vgl. Lesch/Merkel (2013), S. 1.

¹⁹ Vgl. Staples (2007).

²⁰ Vgl. Weitzel et al. (2013), S. 10 sowie S. 12.

was beim Aufeinandertreffen von Angehörigen verschiedener Kulturen tatsächlich geschieht.²¹ Diese Forschungslücke gilt es zu schließen.

Die hohe Aktualität der vorgestellten Thematik in Verbindung mit unklaren wissenschaftlichen Erkenntnissen stellt die Grundlage der vorliegenden Untersuchung dar.

1.2 Forschungsfragen und Zielsetzung

Um zielführend arbeiten zu können, bedarf es der genauen Definition der Forschungslücke, die es zu schließen gilt. Die Analyse der zu schließenden Forschungslücke wird in den folgenden Kapiteln detailliert dargestellt. Zum besseren Verständnis des Inhalts und Aufbaus der vorliegenden Untersuchung wird eine knappe Erläuterung dieser Lücke jedoch vorweggenommen. Sichtet man die Literatur zu multikultureller Teamarbeit,²² so kristallisieren sich schnell zwei Hauptschwachstellen der bisherigen Forschung heraus:

„[M]uch is still unknown regarding the nature of diversity, its impact on [specific] work group outcomes, and the intervening mechanisms by which it influences these outcomes [...]”²³

Erstens werden die *Prozesse*, die sich innerhalb eines multikulturellen Teams abspielen und die Basis der Zusammenarbeit darstellen, vernachlässigt.²⁴ Zweitens lässt sich ein Mangel an Fokussierung des *Teamoutputs* feststellen. So konzeptualisieren die meisten Forscher Leistung, Effizienz oder Effektivität als Output der Teamarbeit.²⁵ Eine Eingrenzung, was darunter zu verstehen sei, findet jedoch in vielen Fällen nicht statt oder die genannten Outputgrößen sind so vielschichtig, dass sich

²¹ Vgl. Engelhard et al. (2009), S. 278. Auch seit 2009 sind der Verfasserin keine entsprechenden Untersuchungen bekannt.

²² Eine genaue Untersuchung der relevanten Literatur findet in den Kapiteln 2 bis 5 statt.

²³ Webber/Donahue (2001), S. 142.

²⁴ Vgl. dazu Kapitel 5.1 und insbesondere Tabelle 5.

²⁵ Diese beiden Schwachstellen lassen sich auch aus der Analyse der empirischen Studien zu multikultureller Teamarbeit in Kapitel 5 ableiten.

deren Untersuchung als Ganzheit als schwierig erweist. Für Variablen wie *Performance* stellt sich die Problematik der Konzeptualisierung und Messung. In der Meta-Analyse von Stahl et al. (2010) werden für die Outputvariable *Performance* mehr als zwölf verschiedene Definitionen identifiziert.²⁶ Dies deutet darauf hin, dass die Teamleistung höchst unterschiedlich gemessen wird, was integrative Konzeptionen erschwert und genaue Aussagen über Wirkungszusammenhänge unmöglich macht. Es bedarf einer Fokussierung auf konkrete Ergebnisse der Teamarbeit. Die vorliegende Arbeit konzentriert sich dabei auf Kreativität als einen Teil von Innovation, da die Generierung neuer Lösungen für Unternehmen zunehmend wichtig ist und bislang im Kontext kultureller Überschneidungssituationen zu wenig Berücksichtigung gefunden hat:²⁷

*„It has not been researched how different behaviours and values, which arise from different cultural backgrounds, affect the process and outcome of innovation. [...] It has not been analysed how a composition of cultural profiles affects one another and creativity, innovativeness, and effectiveness.“*²⁸

Besonders im Bereich kultureller Diversität ist dabei eine Lücke zu erkennen. Im Gegensatz zu anderen Arten von Diversität, wie Alter oder Geschlecht, existieren trotz der wachsenden Relevanz von Interkulturalität in Wissenschaft und Praxis vergleichbar wenige Studien zu kultureller Diversität.²⁹ Kreativität als eine Ausprägung von *Performance* ist ein hinreichend klar abgegrenzter Bereich zur Untersuchung, der sich leichter messen lässt als das globale Unternehmensziel der *Performance*.

Bislang ist es umstritten, ob Multikulturalität positiv oder negativ auf die Leistung eines Teams wirkt. Die Erklärung für die Inkonsistenz der Effekte

²⁶ Vgl. Stahl et al. (2010).

²⁷ Vgl. Bouncken/Zagvozdina (2007), S. 72; Bouncken (2004), S. 241.

²⁸ Bouncken/Winkler (2008), S. 272.

²⁹ In Kapitel 5 wird deutlich, dass kulturelle Diversität in Verbindung mit Kreativität und Innovation bislang lediglich in drei der Verfasserin bekannten empirischen Studien untersucht wurde.

von Diversität auf Teamergebnisse kann in der Teaminteraktion zu finden sein: „*Welche Gruppenprozesse im einzelnen notwendig sind, um die Chancen umzusetzen und die Risiken abzuwenden, ist [...] nur in Umrissen erkennbar.*“³⁰ Je nachdem wie Mitglieder multikultureller Teams voneinander lernen, miteinander kommunizieren oder streiten, kann die Wirkung der Multikulturalität abgeschwächt, verstärkt oder sogar umgekehrt werden. Um zu konkreten Ergebnissen zu gelangen, ist es also notwendig, zu erforschen, wie Prozesse in multikulturellen Teams unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Herkunft der Teammitglieder ablaufen. Nur wenn diese Prozesse verstanden und so Widersprüche in den Forschungsergebnissen aufgelöst werden, kann man Wirkungsmodelle erschließen und Handlungsempfehlungen zur Teamzusammensetzung und Kontextgestaltung ableiten.³¹ Bislang wurde meist die Input-Output-Beziehung untersucht und anschließend der Prozess lediglich zur Erklärung für das Zustandekommen des Ergebnisses herangezogen.³² Eine empirische Untersuchung des Prozesses steht in großen Teilen noch aus. Die geringe Beachtung der Teamprozesse fällt auch Jackson/Joshi/Erhardt (2003) in ihrer Metaanalyse auf:

*„Approximately 5% of the studies we reviewed examined the effects of diversity on process (e.g., conflict, cooperation) alone. In addition, a few studies (19%) examined team processes as potential mediators of the proposed diversity-to-performance relationship.“*³³

Es fehlt also an Studien, die die Mechanismen untersuchen, die zu den Outputs³⁴ multikultureller Teamarbeit führen.³⁵ Der Mangel an solchen

³⁰ Kühlmann (1998), S. 76. Auch heute noch zeigt sich in empirischen Studien wenig Einigkeit über erfolgsversprechende Teamprozesse. Hier sei auf die Übersicht empirischer Studien und ihre Analyse in Kapitel 5 verwiesen, aus der hervorgeht, dass kein Konsens unter den Wissenschaftlern herrscht.

³¹ Vgl. Hackman (1987), S. 315; Watson/Johnson/Zgourides (2002), S. 3; Williams/O'Reilly (1998), S. 79 f.; Stahl et al. (2010), S. 704.

³² Vgl. Hackman (1987), S. 318; Williams/O'Reilly (1998), S. 92. Nach der Übersicht der empirischen Studien in Kapitel 5 zeichnen sich keine bedeutenden Fortschritte ab.

³³ Jackson/Joshi/Erhardt (2003), S. 809.

³⁴ Für die vorliegende Untersuchung interessiert primär der Output *Kreativität*.

³⁵ Vgl. Dahlin/Weingart/Hinds (2005), S. 1109.

Studien verbunden mit der Tatsache, dass der Interaktionsprozess von zentraler Bedeutung für die Leistung des Teams ist, lässt den Interaktionsprozess innerhalb multikultureller Teams ins Zentrum des Interesses der vorliegenden Untersuchung rücken.

Es bedarf der genauen Beschreibung der Interaktionen in kulturell diversen Teams, da bislang unklar ist, welche Prozesse beim Zusammentreffen Angehöriger unterschiedlicher Kulturen angestoßen werden und wie diese die Teamarbeit sowie das Teamergebnis beeinflussen. Dabei spricht im Kontext kultureller Überschneidungssituationen niemand von kultureller Similarität. Stets ist von kultureller Diversität die Rede. In der vorliegenden Studie sollen multikulturelle Teams nicht nur auf ihre Verschiedenheit, sondern insbesondere auf gemeinsam entwickelte Verhaltensweisen und Werte hin untersucht werden. Kulturelle Unterschiedlichkeit der Teammitglieder ist auch in der vorliegenden Studie Grundlage für die zu untersuchende Problematik. Jedoch interessieren hier nicht explizit die verschiedenen kulturellen Hintergründe, sondern die Interaktion zwischen den Menschen und die damit verbundene Herausbildung von Gemeinsamkeiten in Form einer Interkultur. Die vorliegende Studie setzt also einen Schritt später an als kulturvergleichende Untersuchungen.

Da vor allem in Bezug auf Kreativität als Ergebnis der Teamarbeit weiterer Forschungsbedarf existiert, soll die Interkulturalisation in den Bereich der Kreativarbeit eingebettet werden. Die Studien, die existieren, stammen meist aus Nordamerika. Ihre Ergebnisse werden dann auf andere Länderkontexte übertragen. Ob die Ergebnisse in einem anderen Umfeld Gültigkeit besitzen, ist aber nicht erwiesen.³⁶ So ist es möglich, dass allein aufgrund kultureller Unterschiede, Kreativität und Innovation einen anderen Stellenwert besitzen und so von den Untersuchungsteilnehmern verschieden wahrgenommen werden. Außerdem herrschen in unterschiedlichen Länderkontexten verschiedene rechtliche und ökonomische Ausgangsbedingungen für innovative Leistungen, die die Ergebnisse von Studien verfälschen können. Es bedarf daher vermehrt Studien, die in anderen kulturellen Kontexten wie in Europa oder Asien stattfinden.³⁷

³⁶ Vgl. bspw. Hult et al. (2008), S. 1027 f.; Jöckel/Dogruel/Bowman (2012), S. 315 ff.

³⁷ Vgl. Smith/Noakes (1996), S. 478; Samiee/Athanassiou (1998), S. 82.

Aufgrund ihrer hohen Komplexität kann die Realität kultureller Überschneidungssituationen nur schwer im Rahmen einer Studie abgebildet werden. Daher bedarf es der Einschränkung des Forschungsgebietes: „[...] *culture is an all-encompassing concept that needs to be broken into manageable proportions for study.*”³⁸ So bewegt sich kulturvergleichende Forschung in der Regel auf der Ebene der Nation, der Ethnie oder der Gesellschaft. Die Interkulturalisationsforschung ist weniger fortgeschritten. Erste Erkenntnisse können dabei nur im Kleingruppenbereich generiert werden. Die Ebene des Teams bildet dabei ein hinreichend kleines Kulturfeld und dient als Untersuchungsbereich.³⁹ Untersuchungen von multikulturellen Teams können auf Individual-, Team- oder Unternehmensebene angesiedelt sein. Der Beitrag von Bledow et al. (2009) thematisiert alle drei Ebenen. Die vorliegende Arbeit fokussiert die Individual- und Teamebene und kann die organisationale Ebene nicht berücksichtigen.⁴⁰

Ausgehend von den beschriebenen Lücken im gegenwärtigen Stand der Forschung bietet sich eine positiv-theoretische Untersuchung an.⁴¹ Ziel ist die Generierung von systematischem Wissen über die Prozesse und Ergebnisse in real existierenden Teams. Prozesse und Ergebnisse multikultureller Teamarbeit sollen beschrieben, verstanden und erklärt werden. Die Untersuchung enthält lediglich im Abschluss präskriptiv-normative Elemente, indem Handlungsempfehlungen für die Praxis aus den Ergebnissen der empirischen Untersuchung entwickelt werden.⁴²

³⁸ Ashkanasy/Broadfoot/Falkus (2003), S. 132.

³⁹ Vgl. Mahadevan/Weißert/Müller (2011), S. 59.

⁴⁰ Für eine Auseinandersetzung mit der Unternehmensebene sei bspw. auf die Arbeit von Bledow et al. (2009), S. 310 ff. verwiesen.

⁴¹ Den Überlegungen Friedmans folgend ist positive Wissenschaft in Abgrenzung zu normativer Wissenschaft die Beschreibung und Erklärung der Realität frei von Werturteilen. „*Economics as a positive science is a body of tentatively accepted generalizations about economic phenomena that can be used to predict the consequences of changes in circumstances.*“ (Friedman (1966), S. 171).

⁴² Die normativen Elemente der Arbeit bauen auf der positiv-theoretischen Untersuchung auf. Jede Verhaltensempfehlung basiert auf einem überprüften Aussagensystem, dass die Vorhersage von Konsequenzen einer bestimmten Handlung erlaubt, also auf positiver Wissenschaft. Gestaltende Empfehlungen lassen sich dabei nicht direkt aus erklärender Theorie deduzieren, da Erkenntnisse aus Vergangenheit und Gegenwart nicht zwingend auf die Zukunft übertragbar sind und sich aus positiv-empirischen Ergebnissen meist keine Kausalaussagen ableiten lassen. Trotzdem ist normative Wissenschaft nicht unabhängig von positiver Wissenschaft, da Voraussagen über die Folgen einer Handlung nur auf realen Gegebenheiten basieren können. (Vgl. dazu Friedmann (1966), S. 145 ff. sowie Schneider (1995), S. 198 ff.).

Inhaltlich lassen sich die Ziele der vorliegenden Untersuchung in drei Teilziele einteilen:

Ein *erstes Ziel* ist es, einen systematisch-kritischen Überblick über die Literatur zu Interkulturalisation, multikultureller Teamarbeit und Kreativität in Teams zu geben.

Das *zweite Ziel* der Studie ist die Integration bisheriger Erkenntnisse im Bereich der Team-, Kreativitäts- und Kulturforschung zu einem theoretisch fundierten und empirisch gestützten Konzept. Dieses Konzept dient dazu, eine differenzierte Sicht auf die zu untersuchenden Größen in multikulturellen Teams zu vermitteln sowie diese zu beschreiben. Auch ist die theoretische Konzeption Grundlage für die Ableitung von theoretisch gültigen Aussagen, die es empirisch zu prüfen gilt.

Das *dritte Forschungsziel* ist schließlich empirischer Natur. Die aus der theoretischen Konzeption hergeleiteten Hypothesen werden in einer quantitativ-empirischen Studie getestet. Die Interpretation und Diskussion der empirischen Ergebnisse kann schließlich die Grundlage für normative Handlungsempfehlungen bilden.

Die formulierten Ziele sollen durch die Beantwortung folgender Forschungsfragen eingelöst werden:

- Wie interagieren die Mitglieder multikultureller Teams miteinander? Entsteht in der Interaktion der Mitglieder multikultureller Teams eine Interkultur und wenn ja, wie entsteht diese Interkultur im Teamprozess? In dieser Frage wird eine Forderung von Brannen/Salk (2000) aufgegriffen: „*Given that many firms and managers cannot elect to avoid [cultural interaction], we assert the need for international and comparative management scholars to address the following questions: ‘what happens when managers from different cultures work together?’ and ‘how do they establish a working culture to guide their interactions with one another?’*”⁴³ Auch Adler/Doktor/Redding

⁴³ Brannen/Salk (2000), S. 452.

(1986) stellen eine ähnliche Frage: „*What happens when people from different cultures work together? In what ways do people modify their within-culture styles when working with people from other cultures?*”⁴⁴

- Wie interagieren multikulturelle Teams, die kreative Leistungen hervorbringen? Wirkt sich der Teamprozess auf die Kreativität der Teamergebnisse aus? Stahl et al. (2010) stellen fest: „*the management-oriented literature on diversity is filled with examples of diversity having a positive or negative effect, [...]. Research has not yet been able to isolate [...] process-oriented moderator variables. Future studies should focus more on such variables.*”⁴⁵ Interkultur ist bislang in diesem Kontext nicht überprüft worden. Wie wirkt Interkultur also auf Kreativität? Liefert die Existenz einer Interkultur eine Erklärung dafür, wieso multikulturelle Teams laut Adler (2008) entweder extrem schwache oder extrem starke Leistungen erbringen?⁴⁶

Die formulierten Forschungsfragen sowie die Forschungsziele und die Vorgehensweise zu deren Einlösung werden in Abbildung 1 zusammenfassend dargestellt. Der Bereich der Handlungsempfehlungen wird aus Gründen der Vollständigkeit zwar in Abbildung 1 erwähnt, findet sich jedoch in oben formulierten Forschungsfragen nicht explizit wieder, da die gestaltende Dimension im Gegensatz zu beschreibenden, verstehenden und erklärenden Bestandteilen kein Kernbereich der Forschungsarbeit ist.

⁴⁴ Adler/Doktor/Redding (1986), S. 303.

⁴⁵ Stahl et al. (2010), S. 705.

⁴⁶ Vgl. Adler (2008).

Ziele	Systematisch-kritischer Literaturüberblick	Entwicklung eines theoretisch fundierten und empirisch gestützten Konzepts	Empirische Überprüfung des theoretischen Bezugsrahmens	Handlungsempfehlungen
Herangehensweise	Beschreiben	Verstehen	Erklären	Gestalten
Forschungsfragen	Wie interagieren Teams? Wie interagieren Kreativteams?	Entsteht in den Teams Interkultur? Wirken Teamprozesse auf Kreativität?	Wie entsteht Interkultur? Wie wirkt Interkultur auf Kreativität? Lässt sich durch Interkultur eine schwache oder starke Leistung von Teams erklären?	Wie muss Teamarbeit ausgestaltet sein, um Interkultur und kreative Leistungen zu generieren?

Abbildung 1: Forschungsziele, Herangehensweise und Forschungsfragen

Quelle: Eigene Darstellung.

1.3 Einordnung der Arbeit in den Kontext des internationalen Managements

„Die Konzentration auf das Nur-Ökonomische im überkommenen Sinn führt auf Dauer zu einer geistigen Verengung, mit der Manager sich disqualifizieren.“

Alfred Herrhausen, ehemaliger Vorstandssprecher der Deutschen Bank⁴⁷

Um die Forschungsziele einzulösen, wird aufbauend auf verschiedenen Perspektiven und Theorien ein Bezugsrahmen entwickelt, der eine Integration der vergangenen Forschung darstellt und der anschließend als Basis für die empirische Untersuchung dieser Arbeit dient. Dieser Bezugsrahmen basiert auf verschiedenen Disziplinen, wobei das *Interkulturelle Management* als Teildisziplin des Internationalen

⁴⁷ Herrhausen (1972) in Weidemann (1990), S. 30.

Managements klar im Vordergrund steht. Interkulturelles Management ist genauso wie Außenhandel, internationales Finanz- und Währungsmanagement und Management des internationalen Unternehmensverbunds im internationalen Management verortet. Unter Internationalem Management verstehen Macharzina/Engelhard (1987) *grenzüberschreitendes* Management oder das Management „*im Ausland tätiger Unternehmen*“⁴⁸. International tätige Unternehmen sind dabei Unternehmen, „*die auf Dauer angelegte grenzüberschreitende Aktivitäten, gleich in welcher Form und in welchem Umfang, tätigen.*“⁴⁹ Das Internationale Management beschäftigt sich wie nationales Management mit der Lenkung und Gestaltung von Unternehmen. Jedoch ist der Komplexitätsgrad höher, da neben nationalen Aspekten spezifische internationale Gesichtspunkte wie unterschiedliche Wirtschafts- und Rechtssysteme, Kulturen, Währungen und geographische Gegebenheiten berücksichtigt werden müssen. Die existierenden nationalen Grenzen und deren bewusste Überschreitung schaffen neue Rahmenbedingungen und beeinflussen somit die Umsetzung von Zielen und zu treffenden Entscheidungen und damit schließlich den Managementenerfolg.

Diesem Umstand trägt auch der Begriff des Interkulturellen Managements Rechnung. Interkulturelles Management ist *kulturübergreifendes* Management und beschäftigt sich nach Hasenstab (1999) „*mit sämtlichen Fragen und Problemen, die sich aus der Verschiedenheit der kulturellen Umwelt und aus der Konfrontation von Personen und Institutionen mit unterschiedlichem kulturellen Hintergrund für den Managementprozeß [...] ergeben.*“⁵⁰ Die interkulturelle Managementforschung setzt sich also mit differierenden kulturellen Umwelten und der Zusammenarbeit von Akteuren mit divergierenden kulturellen Hintergründen auseinander. Dabei interessieren primär die Implikationen der Interkulturalität für das Management. Insbesondere werden im Interkulturellen Management der Transfer von Managementtechniken und -theorien sowie die Kommunikation und Interaktion von Mitgliedern verschiedener Kulturen

⁴⁸ Macharzina/Engelhard (1987), S. 321.

⁴⁹ Macharzina/Engelhard (1987), S. 322. Die Autoren unterscheiden innerhalb des internationalen Managements *Auslandsmanagement*, *Multinationales Management* und *Globales Management*.

⁵⁰ Hasenstab (1999), S. 33.

thematisiert. Ein wichtiger Aspekt ist dabei die Zusammenarbeit von Menschen in multikulturellen Teams. Interkulturelle Managementforschung ist von der Forschung zur Unternehmenskultur abzugrenzen, da in der interkulturellen Forschung Kultur als National- oder ethnische Kultur aufgefasst wird.⁵¹

Das Interkulturelle Management kann weiter differenziert werden. Man unterscheidet zwischen *kulturvergleichender* und *interkultureller Managementforschung*. Kulturvergleichende Forschung beschäftigt sich mit Unterschieden und Gemeinsamkeiten verschiedener Kulturen. Dabei werden monokulturelle Gruppen isoliert betrachtet und die Interaktion zwischen Menschen innerhalb einer Kultur untersucht. Anschließend werden die jeweiligen Kulturen hinsichtlich mehrerer management-relevanter Faktoren miteinander verglichen. Die prominenteste Studie dieser Art ist die Arbeit von Hofstede, der von 1968 bis 1973 IBM Mitarbeiter in 72 Ländern befragte und daraus fünf Dimensionen ermittelte, anhand derer sich Kulturen vergleichen lassen.⁵²

Auffällig ist, dass sich die Wirtschaftswissenschaften erst seit den 1960er Jahren mit Kulturforschung beschäftigen. Während in den ersten zwei Jahrzehnten wirtschaftswissenschaftlicher Kulturforschung die nationen- und kulturvergleichende Forschung dominierte, wurde die Kulturthematik vor allem im Trend zur Erforschung von Unternehmenskulturen populär. Die deutschsprachige Literatur im internationalen Management beschäftigt sich gar erst seit den 90er Jahren mit interkulturellen Fragestellungen.⁵³ Heute werden in der wirtschaftswissenschaftlichen Kulturforschung zahlreiche Problemfelder multikultureller Zusammenarbeit thematisiert. Zudem hat die interkulturelle Forschung, die sich mit der Interaktion zwischen Menschen mit verschiedenen kulturellen Hintergründen beschäftigt, die kulturvergleichende Forschung weitgehend abgelöst.⁵⁴

⁵¹ Vgl. Koch/Speiser (2008), S. 10 ff.; Apfelthaler (1999), S. 7; Hasenstab (1999), S. 30 ff.; Hummel/Zander (2005), S. 100. Zum Kulturbegriff der vorliegenden Arbeit vgl. Kapitel 2.1.

⁵² Vgl. Hofstede (2006).

⁵³ Engelhard (1997) stellt dabei eines der ersten deutschsprachigen Werke dar, dass sich der interkulturellen Thematik in der Disziplin des Internationalen Managements widmet.

⁵⁴ Vgl. Kutschker/Schmid (2011), S. 680 ff.; weitere Ausführungen dazu finden sich auch in Kapitel 2.1.

Stehen bei der kulturvergleichenden Managementforschung die einzelnen Kulturen im Fokus, so beschäftigt sich die interkulturelle Forschung mit dem „Dazwischen“ verschiedener Kulturen. Dabei steht die Interaktion von Mitgliedern verschiedener Kulturen im Mittelpunkt und der Ort der Untersuchung ist die kulturelle Überschneidungssituation. Multikulturelle Teams können dabei den Untersuchungsgegenstand darstellen.⁵⁵ Im Gegensatz zur kulturvergleichenden Forschung pflegt die interkulturelle Managementforschung eine dynamische und integrierte Betrachtung von Kultur. Für Bolten (2002) sind kulturelle Werte dann „*handlungsleitende Elemente interkultureller Prozessualität*“⁵⁶; sie stellen also die Handlungsgrundlage für Individuen dar, die die kulturübergreifende Interaktion bestimmt.

Interkulturelle Forschung basiert zwar auf kulturvergleichender Forschung, geht aber noch einen Schritt weiter, da nur durch sie interkulturelle Handlungsprozesse beschrieben und verstanden werden können.⁵⁷ Auf der Basis kulturvergleichender Forschung kann Konflikt- und Synergiepotenzial in der Zusammenarbeit verschiedener Kulturen vermutet werden, nur mithilfe interkultureller Forschung wird aber die Realität kultureller Überschneidungssituationen erfasst.⁵⁸

Die vorliegende Arbeit lässt sich in den Bereich der interkulturellen Managementforschung einordnen, da sie Interkulturalisation in multikulturellen Teams untersucht, sich also mit Interaktionsprozessen zwischen Menschen verschiedener kultureller Herkunft auseinandersetzt anstatt verschiedene Kulturen isoliert zu betrachten. Neben dem Interkulturellen Management basiert der theoretische Rahmen der vorliegenden Untersuchung auf weiteren Teilbereichen der Wirtschaftswissenschaften wie der *betriebswirtschaftlichen Organisations-, Team- und Diversitätsforschung*. Die Organisationsforschung gibt Aufschluss über das Verhalten und die Interaktion von Individuen und Gruppen in Organisationen. Ein Teilbereich davon ist die Teamforschung, die hier ob ihrer besonderen Bedeutung für die vorliegende Untersuchung

⁵⁵ Vgl. Tjitra (2001), S. 94.

⁵⁶ Bolten (2002), S. 11.

⁵⁷ Vgl. Jedrzejczyk (2007), S. 30; Maletzky (2010), S. 35.

⁵⁸ Vgl. Cramer (2007), S. 169 f.

separat genannt wird. Die betriebswirtschaftliche Diversitätsforschung beschäftigt sich mit der Verschiedenheit von Mitarbeitern und deren Auswirkungen auf das unternehmerische Handeln sowie das Verhalten und die Leistung von Mitarbeitern. Diversitätsmanagement steht dabei heute im Mittelpunkt des Interesses. Dahingehende Forschung untersucht die Nutzung des Potentials von Vielfalt zur Effizienzsteigerung im Unternehmen.⁵⁹ In Abbildung 2 ist des Weiteren die *Innovationsforschung* mit ihrem Teilbereich der Kreativitätsforschung aufgeführt, die aufgrund des Untersuchungsgegenstands ebenfalls einen essenziellen Beitrag zur theoretischen Konzeption der Arbeit liefert. Da die Kreativität multikultureller Teams erforscht werden soll, ist das Konstrukt der Kreativität im Kontext des Innovationsprozesses zu analysieren.

Da Unternehmen zunehmend als soziales Gebilde gesehen werden, die Wissen kreieren und übermitteln,⁶⁰ und diese Sicht auf das Unternehmen auch die Basis der vorliegenden Untersuchung darstellt, liegt es nahe, auch Erkenntnisse aus Disziplinen zu berücksichtigen, die sich mit sozialen Gruppen auseinandersetzen. Nur so können multikulturelle Kreativteams umfassend untersucht werden. Kultur-, Diversitäts- und Teamforschung als Basis der vorliegenden Untersuchung werden, wie in Abbildung 2 dargestellt, auch in der *Soziologie*, *(Sozial-)psychologie*, *Anthropologie* und *Ethnologie* aufgegriffen.⁶¹ Mit Hilfe der Sozialpsychologie lassen sich Erklärungsansätze für die Interaktionsprozesse und Dynamiken in multikulturellen Teams finden. Sie beschäftigt sich mit Menschen im sozialen Umfeld und untersucht die „*Beeinflussung von Denken, Fühlen und Verhalten von Menschen durch die tatsächliche, vorgestellte oder implizite Anwesenheit anderer*“⁶². Die Sozialpsychologie trägt also Erkenntnisse zur Erklärung der Interaktion in Teams bei, die durch die einzelnen Individuen bestimmt ist. So liefert die Sozialpsychologie zudem eine passende Erklärungsbasis dafür, wie Individualebene und Teamebene miteinander in Beziehung stehen. Neben der Betriebswirtschaft und der Sozialpsychologie ist die Soziologie ein Träger der Teamforschung. Soziale

⁵⁹ Vgl. Stüb/Kleiner (2006), S. 523; Jedrzejczyk (2007), S. 25 f.

⁶⁰ Vgl. Nahapiet/Ghoshal (1998), S. 242.

⁶¹ Vgl. Williams/O'Reilly (1998), S. 79.

⁶² Werth/Mayer (2008), S. 5.

Interaktion findet ihren Niederschlag häufig in kleinen Gruppen. In der vorliegenden Arbeit leistet die Soziologie mit Schütz' Lebensweltkonzept insbesondere zur Erklärung von Kulturwandel einen wichtigen Beitrag. Anthropologie und Ethnologie dienen dem Verständnis des Kulturbegriffs allgemein und der Beschreibung und Erklärung kultureller Besonderheiten.⁶³

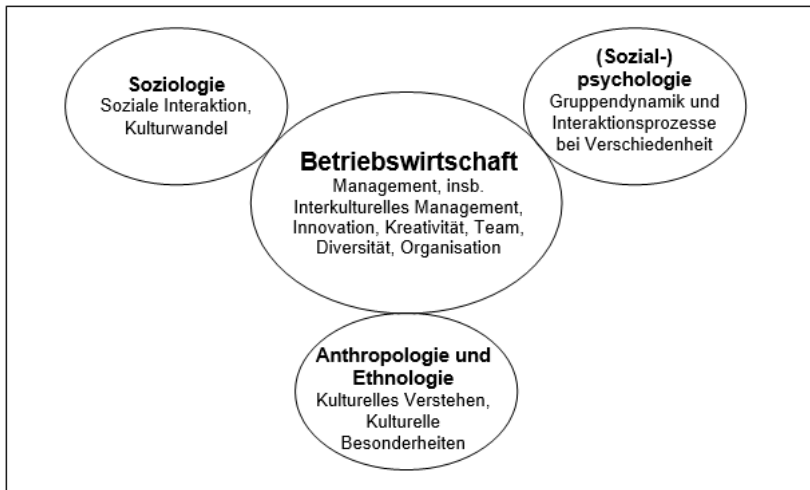


Abbildung 2: Einordnung der Arbeit in einen interdisziplinären Forschungskontext

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Tjitra (2001), S. 5.

Die vorliegende Arbeit bedient sich demnach verschiedener Forschungsfelder. Betriebswirtschaftliche Forschungsfelder dominieren jedoch deutlich. Trotz ihrer Interdisziplinarität lässt sich die Untersuchung im Interkulturellen Management als Teil des Internationalen Managements

⁶³ Vgl. Köppel (2007), S. 12; Tjitra (2001), S. 5 f.; Williams/O'Reilly (1998), S. 79; weitere Disziplinen, die im Kontext multikultureller Teamarbeit und Kreativität Beiträge liefern können sind Bildungswissenschaften, Literaturwissenschaften, Kommunikationswissenschaften, Pädagogik, Philosophie, Politikwissenschaften und Informatik. Diese Disziplinen werden in der vorliegenden Arbeit nicht ausgeblendet, liefern nach Sichtung der relevanten Literatur aber nur eingeschränkt nutzbare Ergebnisse. Die Erkenntnisse dieser Disziplinen fließen in die Arbeit ein, stellen jedoch keine zentralen Forschungsfelder für die vorliegende Untersuchung dar.

verorten. Die anderen Forschungsbereiche haben eine Hilfsfunktion auf dem Weg zum Erkenntnisgewinn für das Internationale Management.

1.4 Gang der Untersuchung

Um den vielschichtigen Erkenntnissen der verschiedenen Disziplinen, deren Inhalte die Basis der vorliegenden Arbeit konstituieren, gerecht zu werden, ist die theoretische Fundierung in drei Kapitel gegliedert. In *Kapitel 2* werden Kulturkonzepte sowie Interkulturalisationsprozesse eingehend analysiert. Die Basis bildet die Auseinandersetzung mit dem Kulturbegriff sowie mit kulturellen Überschneidungssituationen und Diversität. Voraussetzung dafür, dass Interkulturalisation überhaupt stattfinden kann, ist die Wandelbarkeit von Kultur. Daher bedarf es zunächst des genauen Verständnisses, wie Kulturänderungsprozesse ablaufen können. Sodann findet die genaue Auseinandersetzung mit dem Konzept der Interkultur(alisation) im Rahmen einer Analyse des Standes der Forschung statt. In *Kapitel 3* werden die gewonnenen Erkenntnisse in den Kontext multikultureller Teamarbeit eingebettet. Dazu bedarf es einiger grundlegender Überlegungen zu (multikultureller) Teamarbeit. Um die Mechanismen in Teams zu verstehen, wird auf Teameffektivitätsmodelle sowie sozialpsychologische Ansätze zurückgegriffen. Da Teams als Netzwerke von Individuen strukturiert sind, wird in diesem Kontext das *integrated network* von Bartlett/Ghoshal (1989) thematisiert. In *Kapitel 4* findet eine Auseinandersetzung mit Teamkreativität statt, die in der Innovationsforschung verortet ist. Die identifizierten Einflussfaktoren auf Kreativität sind Bestandteil des zu prüfenden theoretischen Modells. Die Ausführungen in den Kapiteln 2, 3 und 4 bilden, wie in Abbildung 3 veranschaulicht, gemeinsam die Basis für eine integrierte, theoretische Konzeption der vorliegenden Arbeit. Aufbauend auf den verschiedenen Perspektiven und Theorien wird im *fünften Kapitel* ein Bezugsrahmen entwickelt, der die vergangene Forschung zusammenfasst und integriert und als Basis für die empirische Untersuchung dieser Arbeit dient. Um die konkreten Variablen, die in das Modell eingehen, zu identifizieren, bildet ein Überblick über empirische Studien zu multikultureller Teamarbeit den

ersten Teil des Kapitels. Der Einblick in den State of the Art der multikulturellen Teamarbeit erlaubt Rückschlüsse auf relevante Teaminteraktions-variablen und untermauert den Forschungsbedarf im Bereich der Interkulturalisation sowie deren Auswirkung auf die Kreativität multikultureller Teams. Der konzeptionelle Bezugsrahmen setzt sich schließlich aus Variablen aus den Bereichen der Teaminteraktion, der Teamergebnisse sowie des Teamkontexts zusammen. Die vermuteten Wirkungsbeziehungen zwischen den relevanten Variablen werden auf der Basis theoretischer wie empirischer Erkenntnisse beschrieben. Das zentrale fünfte Kapitel zielt nicht nur darauf ab, einen integrierten theoretisch-konzeptionellen Bezugsrahmen zu etablieren, sondern mündet auch in die forschungsleitenden Hypothesen, die es in der empirischen Untersuchung abzu prüfen gilt.

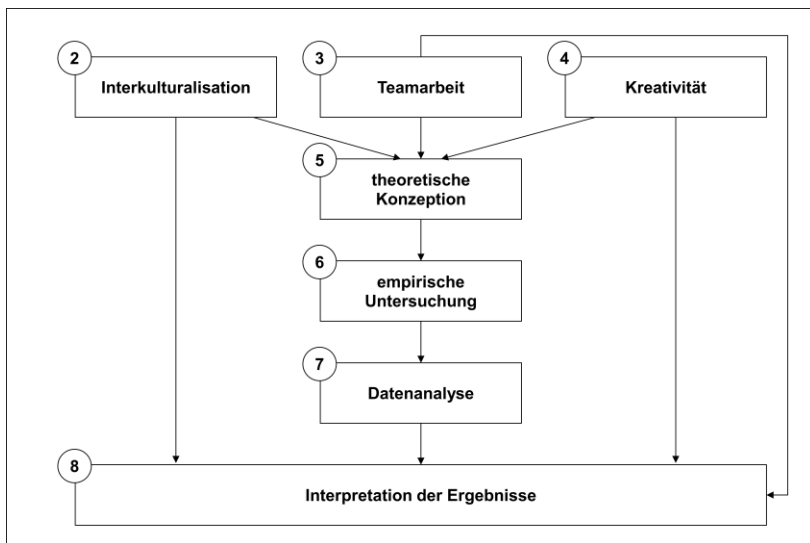


Abbildung 3: Aufbau der Untersuchung

Quelle: Eigene Darstellung.

In *Kapitel 6* wird die methodische Vorgehensweise sowie das empirische Analysekonzept zur Überprüfung der Hypothesen vorgestellt. Als Forschungsdesign wird eine quantitativ-empirische Fragebogenunter-

suchung gewählt, die durch qualitative Leitfadeninterviews ergänzt wird. Durch die Kombination einer großzahlilig angelegten Studie mit Leitfadeninterviews werden verschiedene Forschungsparadigmen verbunden. Der daraus entstehende Mehrwert ist, dass sich statistisch gesicherte Aussagen ableiten lassen und gleichzeitig tiefgehende Strukturen erforscht werden können.⁶⁴ Es gilt, Besonderheiten, die sich durch die Interkulturalität der Untersuchungsteilnehmer ergeben, bei der Operationalisierung der Untersuchungsvariablen, bei der Erstellung des Fragebogens sowie bei der Durchführung der Untersuchung zu beachten.

Das *siebte Kapitel* ist der Datenaufbereitung und -analyse gewidmet. Bevor die erhobenen Daten analysiert werden können, muss die Datenmatrix so bereinigt werden, dass inhaltliche Unklarheiten beseitigt und Datenformate an die Auswertungssoftware angepasst werden. Zudem muss die Güte der Messung bestimmt und das Problem des Datenausfalls angegangen werden. Im zweiten Teil des Kapitels werden die aufbereiteten Daten schließlich sowohl für deskriptive als auch inferenzstatistische Analysen genutzt. Diese Analysen dienen dem Test der Hypothesen und erlauben zudem weiterführende Rückschlüsse auf multikulturelle Teamarbeit.

Im *achten Kapitel* werden die Ergebnisse vor dem Hintergrund der theoretischen Basis interpretiert und diskutiert. Zur Unterstützung der Befunde aus der quantitativen Untersuchung werden die Leitfadeninterviews herangezogen. Sie zeigen Beispiele für einige Erkenntnisse auf und erleichtern die Interpretation unerwarteter Ergebnisse, indem sie Hinweise auf Erklärungsmöglichkeiten außerhalb des Untersuchungsrahmens liefern. Aus der Datenanalyse und ihrer Interpretation lassen sich Handlungsempfehlungen für die unternehmerische Praxis entwickeln. Ebenfalls sind inhaltliche und methodische Limitationen der vorliegenden Studie Gegenstand des achten Kapitels. Aus den Limitationen ergeben sich Implikationen für weitere Forschungsaktivität.

Das abschließende *neunte Kapitel* bietet eine Zusammenfassung der Forschungsarbeit sowie der zentralen Erkenntnisse und beendet die Arbeit mit einem Fazit.

⁶⁴ Vgl. Bartlett/Ghoshal (1990), S. 216.

2. Interkulturalisation als Prozess in multikulturellen Teams

2.1 Grundlagen zur Untersuchung von Interkulturalisation

2.1.1 Der Kulturbegriff

„To understand [inter]cultures, it is necessary to understand cultural origins.“

Schein (2010), S. 218.

Bevor man sich mit Interaktionsprozessen zwischen Menschen mit verschiedenen kulturellen Hintergründen beschäftigen kann, bedarf es einer Auseinandersetzung mit Kultur im Allgemeinen, denn Kultur bildet den Ausgangspunkt für kulturelle Überschneidungssituationen. Schon 1952 haben Kroeber und Kluckhohn 164 Versuche der Konzeptualisierung von Kultur gesammelt. Bei allen Unterschiedlichkeiten in der Formulierung kristallisieren sich doch klare Gemeinsamkeiten der Auffassungen heraus. Nach einer Analyse der verschiedenen Definitionen fallen folgende zwei Hauptcharakteristika von Kultur auf: Kultur drückt sich in kollektiven Gewohnheiten aus und ist ein soziales Konstrukt.⁶⁵ In den meisten Ansätzen entsteht Kultur in Aushandlungsprozessen zwischen Individuen und besteht aus gemeinsamen, geteilten Elementen.⁶⁶

Unumstritten ist der Ursprung des Begriffs im lateinischen *cultus* beziehungsweise *colere*, was bebauen, ehren, pflegen bedeutet.⁶⁷ Schon im Mittelalter sprach Cicero von einer *cultura animi* und meinte damit die Bebauung und Pflege des menschlichen Geistes, um Sinn zu stiften. Im 18. Jahrhundert bezog schließlich Herder historische Gesichtspunkte mit in die Kulturforschung ein.⁶⁸ Die Prägung einer Kultur durch ihre Geschichte wird in zahlreichen Kulturauffassungen aufgenommen. Meist ist dann von einem kulturellen oder sozialen Erbe, das über Generationen hinweg weiter-

⁶⁵ Vgl. Hansen (2009), S. 9.

⁶⁶ Vgl. Triandis (1994), S. 16.

⁶⁷ Vgl. Kroeber/Kluckhohn (1952), S. 62.

⁶⁸ Vgl. Kroeber/Kluckhohn (1952), S. 39 ff.

gegeben wird, die Rede.⁶⁹ Dies verdeutlicht, dass nicht die Geschichte an sich, sondern die Menschen, die mit ihren Einstellungen Anklang finden, die Kultur prägen. In Zeiten der Aufklärung dominierte die Auffassung, die unter anderem von Herder vertreten wird, dass Kultur den Menschen von Tier und Natur abgrenzt.⁷⁰ Tylor prägte 1871 eine kulturanthropologisch-soziologische Perspektive, die zahlreiche spätere Kulturauffassungen dominiert. Für ihn sind Wissen, Glauben, Kunst, Gesetz und alle Gewohnheiten, die sich der Mensch als Teil der Gesellschaft aneignet, kulturell beeinflusst.⁷¹ Mitte des 20. Jahrhunderts hat der Kulturalismus den Evolutionismus als vorherrschendes Kulturverständnis abgelöst. Der Kulturalismus postuliert eine homogene, territorial abgegrenzte und differenzorientierte Einheit. Kultur ist in dieser Auffassung als statisch und nicht durch äußere Einflüsse veränderbar anzusehen. Bis heute ist dieser Kulturbegriff im populären Sprachgebrauch im Sinne eines gruppenbezogenen Kulturkonzepts sehr verbreitet und dominant. Aus diesen Entwicklungen des Kulturbegriffs lassen sich die zentralen Merkmale gegenwärtiger Kulturauffassungen ableiten. So legen Kroeber/Kluckhohn (1952) den Fokus auf die Erlernbarkeit von Kultur, Klimecki/Probst (1990) und Thomas (2005a) thematisieren den Systemcharakter von Kultur.⁷² Hofstede hingegen konzentriert sich auf Kulturunterschiede und die damit einhergehende Abgrenzung verschiedener Kulturen voneinander.⁷³

Seit der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts unterscheiden Wissenschaftler zwischen verschiedenen Arten von Kollektiven,⁷⁴ die ihre Mitglieder auf verschiedene Weise kulturell prägen. Kultur ist somit nicht mehr rein territorial bestimmt, sondern kann auf verschiedene Weise und in Bezug auf

⁶⁹ Vgl. Kroeber/Kluckhohn (1952), S. 87 ff.; S. 312 ff.

⁷⁰ Vgl. Kroeber/Kluckhohn (1952), S. 40.

⁷¹ Vgl. Tylor (1871) zitiert in Kroeber/Kluckhohn (1952), S. 81.

⁷² Vgl. Kroeber/Kluckhohn (1952), S. 359 ff.; Thomas (2005a), S. 40 f.; Klimecki/Probst (1990), S. 41.

⁷³ Vgl. bspw. Hofstede (2006).

⁷⁴ Einige Wissenschaftler versuchen die wertende Konnotation des Kulturbegriffs zu umgehen, indem sie andere Worte, wie Kollektiv oder Lebenswelt wählen. Diese Begriffe werden in der vorliegenden Arbeit synonym zu Kultur verwendet, obwohl bspw. Hansen (2009), S. 16 eine Abgrenzung der Begrifflichkeiten vornimmt. Für ihn bezieht sich Kultur auf rein inhaltliche Aspekte, während das Kollektiv zusätzlich formale Strukturen umfasst.

verschiedene Arten von Kollektiven definiert werden.⁷⁵ Man unterscheidet unter anderem zwischen Nationalkultur, Gesellschaftskultur, Unternehmenskultur, Branchenkultur, Landeskultur, ethnischer Kultur, Alterskultur und Gruppenkultur.⁷⁶ Hansen (2009) identifiziert dabei wie in Abbildung 4 dargestellt drei Ebenen von Kollektiven: (Sub-)Kollektive, Dachkollektive und Pankollektive. Ein *Kollektiv* ist für ihn die partielle Ähnlichkeit der Individuen, die dem Kollektiv angehören. Ein Kollektiv besteht also nicht aus Individuen, da diese sich immer nur partiell ähneln, sondern aus gemeinsamen Vorlieben, Einstellungen oder Lebenssituationen, die diese Individuen teilen. Ein Individuum gehört immer mehreren Kollektiven an.⁷⁷ Sowohl innerhalb einer Kultur als auch über Kulturen hinweg beeinflussen verschiedene Kollektive einander. Dies führt dazu, dass Kollektive durch den Einfluss anderer Kollektive verändert werden. Das Verhalten des Individuums ist von seinen verschiedenen Gruppenzugehörigkeiten bestimmt und nimmt so wiederum Einfluss auf seine kulturelle Umwelt.⁷⁸

Mehrere heterogene (Sub-)Kollektive sind unter einem übergeordneten *Dachkollektiv* zusammengefasst. Das Dachkollektiv verwaltet und reguliert diese sogenannte Multikollektivität, die unter ihm vereint ist. Nationalkulturen als Dachkollektiv sind in sich nicht homogen. So ist Deutschland zwar eine Demokratie, es finden sich in Arbeitsverhältnissen oder Schulen jedoch auch Hierarchien, die nicht demokratisch organisiert sind. Multikulturalität muss also nicht immer extern sein, sondern findet auch innerhalb von Dachkollektiven im Sinne von Nationalkulturen statt. Das Dachkollektiv ermöglicht Kommunikation und Interaktion zwischen den heterogenen Subkollektiven, da es eine gemeinsame Basis herstellt. Betrachtet man wie in Abbildung 4 das Beispiel der Nationalkultur als Dachkollektiv, so vereint es verschiedene Subkulturen wie Regional-, Professions- oder Alterskulturen. Regionale Dialekte oder berufs-

⁷⁵ Befragt nach ihrer Kultur gaben die Teilnehmer der empirischen Untersuchung dieser Arbeit sehr diverse Antworten, die von religiösen Überzeugungen über philosophisch-moralische Lebenseinstellungen bis hin zur klassischen Nationalkultur reichen.

⁷⁶ Vgl. Cox (1991), S. 35; Kutschker/Schmid (2011), S. 678 ff.; Hansen (2009), S. 10.

⁷⁷ Vgl. Hansen (2009), S. 20 ff.

⁷⁸ Vgl. Thomas (2005a), S. 40 f.

spezifisches Vokabular sind beispielsweise Interpretationen einer dach- oder pankollektiven Sprache. Pankollektive befinden sich dabei eine Ebene über den Dachkollektiven. Dachkollektive sind keine einsamen, undurchlässigen und isolierten Systeme. Sie sind im Einklang mit der Definition kultureller Grenzen zu betrachten, die gleichermaßen durchlässig und nicht absolut zu verstehen sind.



Abbildung 4: (Sub-)Kollektiv, Dachkollektiv und Pankollektiv

Quelle: Eigene Darstellung.

Dachkollektive haben keine einzigartigen Merkmale, sondern schöpfen ihre Einmaligkeit aus der Kombination und Modifikation von Charakteristika, die auch andere Dachkollektive auszeichnen. Sie weisen untereinander Gemeinsamkeiten auf und bilden so pankollektive Formationen. So ist in vielen Ländern die Achtung von Menschenrechten ein kulturell verankerter Wert. Die Werte in den meisten Gesellschaften des Abendlandes bauen auf der Basis von Freiheit, Gleichheit und Gerechtigkeit auf.⁷⁹ Alle Länder, die diese Werte ihr Eigen nennen, sind Teil des entsprechenden *Pankollektivs*. Dabei kommt es zu Formationsverbänden. Ein Wert geht oft mit bestimmten, verwandten Werten einher. Weisen verschiedene Dachkollektive eine gemeinsame Gruppe von pankollektiven Formationen auf,

⁷⁹ Vgl. Hagenbüchle (2002), S. 169 ff.

so spricht man von einem Formationsverband.⁸⁰ Sprache kann insofern ein Pankollektiv sein, da nicht jedes Land eine eigene Sprache besitzt. So wird Deutsch nicht nur in Deutschland, sondern auch in Österreich und Teilen der Schweiz gesprochen. Es handelt sich also um eine pankollektive Sprache. Pankollektive sind nicht auf eine bestimmte Größe beschränkt. Es existieren Pankollektive, die – wie die deutsche Sprache – nur auf zwei oder drei Dachkollektive zutreffen, und solche, die die gesamte Menschheit umfassen. So gelten nach Hagenbüchle (2002) das Streben nach Harmonie und geordneten Beziehungen sowie Aufrichtigkeit und Gerechtigkeit als abstrakte pankollektive Gemeinsamkeiten, die im Gegensatz zu kulturabhängigen sekundären Werten jeder Mensch für sich selbst anstrebt.⁸¹ Selbst über Religionen und Kulturkreise hinweg lassen sich Gemeinsamkeiten finden. Toleranz ist ein Wert, der sowohl im Christentum als auch in Islam und Buddhismus Gültigkeit besitzt. Solidarität ist nicht nur ein christlicher Wert, sondern findet sich auch in Konfuzius‘ Wohl der Mitmenschen und Aristoteles‘ Freundschaftsbegriff wieder.⁸² Pankollektive Formationen im Sinne „politische[r] und ethische[r] Wertegemeinschaft[en]“⁸³ wirken zufolge von Gauck (2012) inzwischen gar stärker verbindend als das Dachkollektiv des Staates.

Es herrscht Konsens darüber, dass nicht jeder kulturelle Einfluss gleichermaßen auf das Individuum einwirkt.⁸⁴

„Im Gegensatz zur nationalen Kultur, in die das Individuum räumlich und zeitlich permanent eingebunden ist und die seine Werte seit der frühen Kindheit prägt, bezieht sich die Organisationskultur vor allem auf Symbole und Rituale, also die Ebenen kultureller Praktiken und Artefakte. Es ist

⁸⁰ Mit der Achtung von Menschenrechten gehen oft Werte wie Freiheit und Gleichberechtigung einher. Diejenigen Dachkollektive, die alle diese Werte aufweisen, bilden einen Formationsverband.

⁸¹ Ein empirischer Nachweis universeller Gültigkeit dieser Werte steht noch aus. Da die Ausgestaltung der menschlichen Bestrebungen nach Harmonie, Beziehungen, Aufrichtigkeit und Gerechtigkeit in verschiedenen (Dach-)Kollektiven divergieren kann, stellt sich die empirische Suche nach diesem „Weltethos“ (Küng (1990)) schwierig dar.

⁸² Vgl. Hagenbüchle (2002), S. 169 ff.

⁸³ Gauck (2012), S. 4.

⁸⁴ Vgl. Hofstede (2006), S. 14.

durchaus möglich, daß der Mitarbeiter die Werte nur während der Arbeitszeit im Unternehmen lebt und sie deshalb weniger verinnerlicht.“⁸⁵

Die nationale Kultur ist somit zwar ausschlaggebender für die kulturelle Prägung eines Menschen als die Unternehmenskultur. Trotzdem bedarf es der Berücksichtigung beider Kollektive, da die kulturelle Zugehörigkeit durch verschiedene Gruppen geprägt und nicht geographisch determiniert ist.⁸⁶

Neben der nationalen Kultur kristallisiert sich in Studien auch die große Bedeutung der Ethnie für die kulturelle Prägung eines Menschen heraus.⁸⁷ Die Erforschung verschiedener Ethnien stellt die klassische Kulturwissenschaft dar. Vor dem Hintergrund, dass die nationale, regionale sowie ethnische Kultur überdurchschnittlich starken Einfluss auf den Menschen ausüben sowie dem Erkenntnisinteresse der Arbeit, welches sich aus der Internationalisierung der Zusammenarbeit ergibt, wird unter Kultur hier die nationale, regionale und ethnische Kultur verstanden, sofern sie nicht näher spezifiziert wird. Dabei bleibt diese Arbeit in der Tradition der Ethnologie, kulturvergleichenden Psychologie und interkulturellen Kommunikation, welche unter Kultur in der Regel ethnische und/oder Nationalkulturen verstehen.⁸⁸

Im wirtschaftswissenschaftlichen Bereich war in den vergangenen Jahrzehnten vor allem die kulturvergleichende Forschung von Bedeutung. Dabei identifizieren die Vertreter dieser Forschungsrichtung in der Regel Kulturdimensionen. Dachkollektive werden also mithilfe von pankollektiven Formationen wie Kollektivismus/Individualismus oder Maskulinität/Femininität verglichen, um Ähnlichkeiten und Unterschiede aufzudecken.⁸⁹ Auf diesen dichotomen Dimensionen werden die einzelnen Kulturen dann verortet. So können Aussagen über Unterschiedlichkeiten

⁸⁵ Barmeyer (2000), S. 4.

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

⁸⁷ Cox/Lobel/McLeod (1991) kommen z.B. zu dem Ergebnis, dass Afroamerikaner und US-Bürger mit lateinamerikanischem Hintergrund weniger individualistisch sind als weiße US-Amerikaner.

⁸⁸ Vgl. Hansen (2009), S. 11.

⁸⁹ Vgl. Hansen (2009), S. 183 ff.

verschiedener kultureller Systeme im Vergleich zueinander getroffen werden. Prominente Vertreter der kulturvergleichenden Forschung sind Hofstede (2006), Hall (1973), Trompenaars/Hampden-Turner (2002), Kluckhohn/Strodtbeck (1961) und die Forschergruppe der GLOBE-Studie rund um House.⁹⁰ Dass keine der Studien ein abschließendes, universell gültiges Modell hervorbringt, zeigt sich bereits daran, dass die identifizierten, dichotomen Dimensionen in den verschiedenen Studien nicht deckungsgleich sind. Die Dimensionen vergleichen abstrakte Eigenschaften, erlauben es aber nicht, komplexe Entitäten, wie Menschen es sind, zu vergleichen, da sie aus zu vielen Eigenschaften zusammengesetzt sind.⁹¹ Da jedoch stets Menschen interagieren, darf diese Komplexität nicht vernachlässigt werden. Außerdem sind die ermittelten Dimensionen nicht unbedingt kulturabhängig. So unterscheidet Hall zwischen High- und Low-Kontext-Kulturen. In einer High-Kontext-Kultur wird eine gemeinsame Wissensbasis vorausgesetzt und der Informationsaustausch erfolgt eher implizit. Die Direktheit der Kommunikation variiert aber auch innerhalb eines Landes. Die Kommunikation zwischen Liebenden und zwischen Geschäftspartnern unterscheidet sich bezüglich des Kontextes auch innerhalb derselben Kultur.⁹²

Wichtiger für die Entscheidung, in dieser Arbeit nicht mit Kulturdimensionen zu arbeiten, ist allerdings die Tatsache, dass die Kulturvergleiche Hofstedes, Hall/Halls und der GLOBE-Studie statisch sind und die Interaktion zwischen Angehörigen verschiedener Kulturen unbeachtet lassen. Der Kulturvergleich generiert Wissen über eine bestimmte Gruppe zu einem bestimmten Zeitpunkt. Im Zentrum der vorliegenden Untersuchung steht aber die Beziehung zwischen Menschen mit verschiedenem kulturellen Hintergrund, welche nur durch Interaktion entstehen kann.⁹³ Für diese interaktionsorientierte Betrachtung von Kultur genügt das reine Wissen über kulturelle Unterschiedlichkeiten nicht. Es

⁹⁰ Vgl. Hofstede (2006); Hall (1973); Trompenaars/Hampden-Turner (2002); Kluckhohn/Strodtbeck (1961); House et al. (2006).

⁹¹ Vgl. Epstein (2009), S. 347; Shenkar (2012), S. 1.

⁹² Vgl. Müller (2009), S. 71 ff.

⁹³ Vgl. Bolten (1999), S. 30.

bildet lediglich die Basis für die interkulturelle Forschung.⁹⁴ Im Rahmen der interkulturellen Forschung sieht man Kultur als veränderbar, gesellschaftsbezogen und gesellschaftlich geprägt, kommunikativ vermittelt und aus Interaktionsprozessen resultierend.⁹⁵ Dieser Prozess, in dem kulturelle Prägung entsteht, wird im folgenden Kulturalisation genannt. Kultur steht für das Ergebnis der Kulturalisation.⁹⁶

Kultur wird von Scholz/Hofbauer (1990) im Extremfall als „*dynamischer und variabler Prozeß*“⁹⁷ aufgefasst, indem Interaktionsgrenzen stetig neu bestimmt werden.⁹⁸ Dieser Prozess müsste jedoch konkreter Kulturalisation genannt werden. Kulturen sind demnach keine in sich abgeschlossenen homogenen Gebilde mehr, sondern verändern sich stetig in einem integrativen, dynamischen Prozess der Wandlung durch den sozialen Kontakt zu anderen Kulturen.⁹⁹ Die traditionellen statischen Kulturmodelle weichen zunehmend einem integrativen Kulturbegriff, der Veränderbarkeit beinhaltet.¹⁰⁰ Dabei ist zu beachten, dass sich Kultur stets zuerst in oberflächlichen Merkmalen ändert, bevor immer tiefere Ebenen der Kultur betroffen sind.¹⁰¹ Betrachtet man Scheins Drei-Ebenen-Modell von Kultur, so sind die sichtbaren Elemente von Kultur, die Artefakte, am leichtesten veränderbar. Die öffentlich propagierten Werte sind bereits stabiler und ihr Veränderungsprozess geht langsamer vonstatten. Schwer zu ändern sind die Grundannahmen, als tiefste Ebene der Kultur.¹⁰²

Fasst man Kultur als veränderbar auf, wird sie in inkrementellen Schritten anstatt grundlegenden Veränderungen stetig neu erfunden. Sie ist kein vorgegebener, restriktiver Rahmen, sondern ein interaktiv ausgehandelter Raum verschiedener nebeneinander bestehender Wirklichkeiten. Kultur

⁹⁴ Vgl. Bolten (1996), S. 203 f.

⁹⁵ Vgl. Bolten (1999), S. 29; Shenkar (2012), S. 7.

⁹⁶ Im weiteren Verlauf des Kapitels wird analog zu Kultur/Kulturalisation von Interkultur/Interkulturalisation gesprochen.

⁹⁷ Scholz/Hofbauer (1990), S. 11.

⁹⁸ Vgl. Goffman/Wiggershaus (1982), S. 58 f.

⁹⁹ Vgl. Geertz (1973), S. 12.

¹⁰⁰ Wissenschaftler, die Kultur als veränderbar auffassen, sind u.a. Müller (2009); Scholz/Hofbauer (1990); Klimecki/Probst (1990); Auernheimer (2008); Beck/Sznajder/Winter (2003); Zimmermann/Sparrow (2007); Maletzky (2010); Shenkar (2012), S. 4.

¹⁰¹ Vgl. Erez/Gati (2004), S. 583.

¹⁰² Vgl. Schein (2010), S. 23 ff.

befindet sich ständig im „Prozess der Erzeugung unterschiedlicher, aber ko-präsenter Wirklichkeitsbereiche und [ist] somit [das] Ergebnis von Symbolisierungen, Interaktionen, Sinnzuschreibungen, Wandlungen und auch unvorhersagbaren (emergenten) Verhaltensweisen“¹⁰³. Kulturalisation ist also ein Prozess der intersubjektiven Bedeutungsgenerierung.¹⁰⁴ Kultur als Ergebnis der Kulturalisation erscheint als bestimmtes System von Regeln und Interpretationshilfen, welches eine gesellschaftliche Gruppe in ihrer Interaktion im Laufe der Zeit produziert und welches gleichzeitig als Grundlage für die menschliche Interaktion gilt. In diesem Kreislauf wird das kulturelle Orientierungssystem stetig weiterentwickelt.¹⁰⁵ Auch nach Klimecki/Probst (1990) ist Kultur veränderbar: „Kultur entsteht, geschieht und verändert sich interaktiv [Hervorhebung im Original, Anm. d. Verf.], durch Wechselwirkungen und Austauschbeziehungen innerhalb des Systems und gegenüber Umwelteinflüssen. [...] [Kultur] entsteht im Zuge eines (reflexiven) Entwicklungsprozesses.“¹⁰⁶ Gleiches gilt für die Arbeiten von Hall/Hall, in denen die Veränderbarkeit von Kultur folgendermaßen dargestellt wird: „culture is communication and communication is culture“¹⁰⁷ und „culture is many things, but primarily a system for creating, sending, storing and processing information“¹⁰⁸. Über Kulturalisation werden Kulturen weiterentwickelt und entstehen neu im Prozess der Interaktion und Kommunikation.¹⁰⁹ Kommunikation spielt demnach eine zentrale, nach Hall/Hall (2009) sogar die einzige Rolle für die Beschreibung einer Kultur. Obwohl die Bedeutung der Kommunikation für Kultur und insbesondere für den kulturellen Wandel unstrittig hoch ist, so gehen doch die wenigsten Wissenschaftler soweit, die beiden Konzepte gleichzusetzen. Andere Bestandteile der Kultur, wie geteilte Werte und Normen oder Reflexionsprozesse, spielen immer eine Rolle, wenn auch eine der Kommunikation untergeordnete. In der Kulturanthropologie wird Kultur

¹⁰³ Müller (2009), S. 73.

¹⁰⁴ Vgl. Geertz (1973), S. 5.

¹⁰⁵ Vgl. Schweitzer (1994), S. 189.

¹⁰⁶ Klimecki/Probst (1990), S. 41 f.

¹⁰⁷ Hall/Hall (2009), S. 179. Auch hier ist es eigentlich die Kulturalisation und nicht die Kultur, die über Kommunikation läuft.

¹⁰⁸ Hall/Hall (2009), S. 179.

¹⁰⁹ Vgl. Casmir (2003), S. 17 f.; Earley/Mosakowski (2000), S. 27.

etwas weiter gefasst und als Inbegriff menschlicher und von Menschen gemachter Lebensverhältnisse gesehen. Sie ist geschichtlich entstanden, gesellschaftlich gewachsen und daher veränderbar.¹¹⁰ Eine genauere Betrachtung der Prozesse und Ergebnisse des Kulturwandels konnte in der Literatur zur Veränderbarkeit von Kultur nicht gefunden werden und ist daher Gegenstand von Kapitel 2.2. Veränderung und wechselseitige Anpassung bilden also die Basis des Konzepts der Kultur und nur so kann interkulturelle Begegnung erfasst werden, denn alle menschliche Interaktion beruht auf Dialog und Verhandlung.

Im Falle veränderbarer Kultur steht das handelnde Subjekt im Mittelpunkt der Betrachtung. Ein Mensch erlernt Kultur in seiner Sozialisation, also in dem Lernprozess, mit dem er in den Raum sozialer Beziehungen eintritt.¹¹¹ Was für intrakulturelle Prozesse wie die Sozialisation eines Kindes gilt, lässt sich auf interkulturelle Prozesse übertragen. In der interkulturellen Begegnung finden stets Abstimmungsprozesse statt, die als stetige Weiterentwicklung, Lernprozesse sowie Kommunikations- und Interaktionsverbesserungen fungieren können.

„Kulturen werden nicht essentialistisch als überindividuelle Wesenheiten gesehen, die hinter dem Rücken der Individuen ihr Denken und Handeln bestimmen, sondern als durch Kommunikationsprozesse bestimmte kollektive Vorstellungen, die sich im Prozeß des sozialen Wandels laufend verändern.“¹¹²

Kultur entsteht in einem Beziehungsgeflecht, das wie oben beschrieben durch Kommunikation Gestalt annimmt. Da jedes Individuum mehreren Subkulturen oder „*Kommunikationsgemeinschaften*“¹¹³ angehört, werden laufend neue Bedeutungen geschaffen oder alte Annahmen verworfen. Eine veränderbare Kultur fokussiert also die Wahrnehmung von Perspektiven-

¹¹⁰ Vgl. von Guggenberg/Larcher (1998), S. 45.

¹¹¹ Vgl. Triandis (1994), S. 25.

¹¹² Auernheimer (2008), S. 106 f.

¹¹³ Auernheimer (2008), S. 107.

vielfalt und Akzeptanz von Differenz, anstatt dem Wissen über Fremdes und der Toleranz.¹¹⁴

Neben der Veränderbarkeit als wichtigem Charakteristikum von Kultur unterscheiden Neuberger/Kompa (1987) zwischen Auffassungen, die die soziokulturelle Gestaltungsfunktion von Kultur in den Mittelpunkt stellen und solchen, die die mentalen Faktoren von Kultur fokussieren. Die verschiedenen Ansätze sind in Tabelle 1 dargestellt. In der vorliegenden Arbeit wird mit Ansätzen der soziokulturellen Gestaltung gearbeitet, da Beziehungsstrukturen zwischen Menschen verschiedener Kulturen untersucht werden und die Auffassung von Kultur als handlungsleitendes Konstrukt und Mittel zur soziokulturellen Gestaltung für diese Zwecke sinnvoller erscheint.¹¹⁵

		Zeitperspektive	
		1. statisch Was bewirkt/ermöglicht kollektives Handeln?	2. dynamisch Wie entwickelt/verändert sich kollektives Handeln?
Kerninhalte des Kulturbegriffs	1. Sozio-kulturelle Gestaltung	<ul style="list-style-type: none"> • Funktionalismus • Strukturfunktionalismus 	<ul style="list-style-type: none"> • Evolutionismus • Kulturökologie • Diffusionismus • Historischer Partikularismus
	2. Mentale Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> • „Kultur- und Persönlichkeits“-Ansatz • Kognitiver Ansatz • Interpretativer Ansatz 	<ul style="list-style-type: none"> • Modelle sozialer Beeinflussung • „Idealistische“ Kulturökologie

Tabelle 1: Klassifizierung von Kulturauffassungen anhand inhaltlicher und zeitlicher Kriterien

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Neuberger/Kompa (1987), S. 26.

¹¹⁴ Vgl. Auernheimer (2008), S. 107.

¹¹⁵ Für eine Diskussion der hier nicht erläuterten Auffassungen sei auf Neuberger/Kompa (1987), S. 26 ff. verwiesen.

Als eine Richtung der Kulturauffassungen, die in diesen Bereich fallen, ist der Evolutionismus zu nennen. Evolutionistische Sichtweisen zeichnen Entwicklungslinien gesellschaftlicher Veränderungen nach. Dabei geht man davon aus, dass der Mensch stetig zu höheren Entwicklungsebenen aufsteigt. Diese Strömung gilt als materialistisch, da die kulturelle Dynamik mittels innerer Gesetzmäßigkeiten erklärt wird. Demnach liegen zum Beispiel allen sozialen Veränderungen technologische Entwicklungen zugrunde.

In der Kulturökologie hingegen steht die Beziehung des soziokulturellen Systems einer Gruppe zu seiner Umwelt im Mittelpunkt. Eine kulturelle Veränderung ist immer der Anpassungsprozess an eine Umweltänderung, da Kultur als Instrument zur Sicherung der Lebensfähigkeit unter wechselnden Umweltbedingungen aufgefasst wird.

Im Bereich des Historischen Partikularismus wird ein einmaliger Entwicklungsverlauf jeder Gesellschaft unterstellt. Eine Kultur ist dabei nur unter Berücksichtigung der historischen, psychischen und ökologischen Umstände zu verstehen.

Im Diffusionismus geht man davon aus, dass sich kulturelle Merkmale in der Interaktion auf andere Gruppen ausbreiten. Bei Kontakt von Mitgliedern verschiedener Kulturen findet Austausch, Übernahme und Weitergabe von Kulturgütern statt.¹¹⁶ Der vorliegenden Arbeit liegt der diffusionistisch geprägte Kulturbegriff zugrunde, da darin der Fokus auf der Interaktion der Angehörigen verschiedener Kulturen liegt.

In kulturellen Überschneidungssituationen, in denen Menschen mit verschiedenen kulturellen Hintergründen aufeinandertreffen,¹¹⁷ spielen sich komplexe Interaktionssituationen ab. Um diese kulturellen Überschneidungssituationen richtig einordnen und untersuchen zu können, wird in Anbetracht der angestellten Überlegungen auf die folgende Definition von Kultur als Untersuchungsgrundlage zurückgegriffen:

¹¹⁶ Vgl. Neuberger/Kompa (1987), S. 26 ff.

¹¹⁷ Kulturelle Überschneidungssituationen werden im folgenden Abschnitt genauer erläutert.

„Kultur ist ein universelles, für eine Gesellschaft, Organisation und Gruppe aber sehr typisches Orientierungsmuster. Dieses Orientierungssystem wird aus spezifischen Symbolen gebildet und in der jeweiligen Gesellschaft usw. tradiert. Es beeinflusst das Wahrnehmen, Denken, Werten und Handeln aller ihrer Mitglieder und definiert somit deren Zugehörigkeit zur Gesellschaft. Kultur als Orientierungssystem strukturiert ein für die sich der Gesellschaft zugehörig fühlenden Individuen spezifisches Handlungsfeld und schafft damit die Voraussetzungen zur Entwicklung eigenständiger Formen der Umweltbewältigung.“¹¹⁸

Diese Definition geht mit Thomas' Auffassung von Kultur als Orientierungssystem¹¹⁹ einher und orientiert sich an sozialer Interaktion. Gleichzeitig ist die Struktur von Kultur bestimmt durch die oben diskutierte Veränderbarkeit und Multikollektivität. Diese inhaltlichen und strukturellen Überlegungen bilden gemeinsam die Grundlage für das Verständnis von Kultur in dieser Arbeit.

Zusammenfassend lassen sich also folgende Charakteristika von Kultur festhalten:

- Kultur ist Orientierungssystem für die Denk- und Handlungsweisen des Individuums.
- Kultur wird von einer Gruppe geteilt.
- Kultur gestaltet die soziale Interaktion zwischen Menschen.
- Kultur wirkt identitätsstiftend. Neben der Etablierung eines Zugehörigkeitsgefühls zu einer bestimmten Gruppe wirkt Kultur auch als Abgrenzungskriterium zu anderen kulturellen Gruppen.
- Kultur wird in Kulturalisationsprozessen erlernt.¹²⁰

¹¹⁸ Wierlacher/Wiedenmann (1996), S. 151.

¹¹⁹ Vgl. bspw. Thomas (2003a; 2005a; 2005c).

¹²⁰ Man spricht dabei auch von Sozialisation.

- Multikollektivität: Jedes Individuum ist in verschiedene Kollektive, also unterschiedliche Arten von Kultur, eingebunden.
- Kultur ist veränderbar.

2.1.2 Kulturelle Überschneidungssituationen und Diversität

Wie bereits erwähnt stellen einzelne Kulturen zwar die Basis für die interkulturelle Forschung dar, das eigentliche Forschungsobjekt ergibt sich jedoch erst aus dem Zusammentreffen von Personen mit diversen kulturellen Hintergründen. Wenn Angehörige einer Kultur auf Angehörige einer anderen Kultur, die eine andere kulturspezifische Sozialisation durchlaufen haben, treffen, entstehen sogenannte *kulturelle Überschneidungssituationen*.¹²¹ In diesen Situationen treffen gewohnte, eigenkulturell geprägte Verhaltensweisen und Denkmuster auf ein fremdes Orientierungssystem. Die bisherigen Handlungsweisen und Interpretationsmuster sind nicht mehr in gleichem Maße anwendbar und rufen divergierende Reaktionen hervor. Dies erschwert die Kommunikation und ein gegenseitiges Verständnis der verschiedenen kulturellen Interaktionspartner.¹²² Die Interaktion von Individuen ist von zentraler Bedeutung für kulturelle Überschneidungssituationen. Bolten (1999) sieht in der Interaktion die einzige Möglichkeit, eine Beziehung zwischen zwei Kulturen herzustellen.¹²³ Auch die Vertreter der interkulturellen Germanistik betonen die Bedeutung von Interaktion für das Zusammentreffen verschiedenkultureller Personen:

„In kulturellen Überschneidungssituationen, in denen Personen aufeinandertreffen, die in verschiedenen Kulturen sozialisiert wurden, und die sich zunächst nur an den eigenkulturellen Werten, Normen und Bewertungsmaßstäben orientieren können, da sie die fremden nicht kennen, entsteht eine höchst komplexe Interaktionssituation mit spezifischen

¹²¹ Vgl. Thomas (2005c), S. 33.

¹²² Vgl. Thomas/Hagemann/Strumpf (2003), S. 239 f.

¹²³ Vgl. Bolten (1999), S. 30.

*Anforderungen an das interkulturelle Lernen und Handeln
der Interaktionspartner.* ¹²⁴

Kommuniziert man innerhalb der eigenen Kultur, so stiftet das gemeinsame Regelsystem Orientierung und Sicherheit. Beim Kontakt zweier Individuen aus verschiedenen Kulturen treffen zwei Arten von Situationsdefinitionen aufeinander. Eine konsistente Kommunikation wird so erschwert, die Unkenntnis des jeweils anderen Systems führt zu Unsicherheiten und Spannungen. Die Interaktionsregeln und -grenzen müssen neu bestimmt werden.¹²⁵

Als gegen Ende des 20. Jahrhunderts die Globalisierung intensiv diskutiert wurde, war stets von zwei entgegengesetzten Alternativen der kulturellen Veränderung in Folge von kulturellen Überschneidungssituationen die Rede. Vertreter der Konvergenztheorie vermuteten die Formation einer globalen Einheitskultur. Im Gegensatz dazu geht die Divergenztheorie von einer starken Abgrenzung und Regionalisierung als Reaktion auf die mit der Globalisierung verbundene Unsicherheit aus.¹²⁶ In der Realität trifft wohl keine der beiden Thesen gänzlich zu. Sicherlich entstehen einige ähnliche Kulturelemente, die beispielsweise der technologischen Entwicklung geschuldet sind. Diese Elemente werden jedoch oft verschieden aufgenommen und interpretiert. Zudem gibt es selbst bei zunehmender Angleichung noch zahlreiche Bereiche der Kultur, die von Einflüssen anderer Kulturen unverändert bleiben.¹²⁷ Heute vermutet man also eine Zwischenform der Kulturentwicklung, die weder in der völligen Konvergenz noch in der separierenden Divergenz zu finden ist.

Wie diese Zwischenform aussieht und welche Zusammenhänge dann zwischen kultureller Diversität und Kreativität bestehen, bleibt zu erforschen. Dass Vielfalt in Teams Kreativität und schließlich

¹²⁴ Wierlacher/Wiedenmann (1996), S. 151.

¹²⁵ Vgl. Goffman/Wiggershaus (1982), S. 58.

¹²⁶ Vgl. dazu bspw. Barber (1996) oder Huntington (1996).

¹²⁷ Vgl. Hofstede (2006), S. 34.

Innovationsfähigkeit fördern kann, ist in der Literatur weitgehend akzeptiert.¹²⁸

Neben diesem positiven Aspekt entstehen in kulturell divers besetzten Teams jedoch auch vermehrt Konflikte, Unzufriedenheit und ein Mangel an Kohäsion. Forschungsergebnisse zum Einfluss von Teamdiversität auf Kreativität sind bislang zu keinen einheitlichen Ergebnissen gekommen.¹²⁹ Kulturelle Diversität kann positive oder negative Auswirkungen auf die Teamarbeit haben. Es gilt also, die leistungsfördernden Aspekte kultureller Diversität auszubauen und die negativen Einflüsse zu minimieren. In der Praxis wird der Einfluss von kultureller Heterogenität vor allem im technischen Bereich oft gänzlich negiert, da insbesondere technische Modelle und naturwissenschaftliche Gesetze weltweit Gültigkeit besitzen.¹³⁰ Dass Kreativität aber immer auch vom kulturellen Umfeld abhängt – ob beispielsweise eine kreative Idee oder Innovation Erfolg hat oder kulturell bedingt zurückgewiesen wird – wird bei dieser Betrachtungsweise vergessen. Im Gegenzug kann kultureller Wandel jedoch auch durch Innovationen angestoßen werden. Es besteht also eine wechselseitige Einflussnahme.¹³¹

Um kulturelle Überschneidungssituationen zu verstehen, bedarf es der Betrachtung mehrerer Faktoren. Die Kulturen der an Überschneidungssituationen beteiligten Personen prägen den Austausch sicherlich in großem Maße. Jedoch muss man sich bewusst sein, dass auch Faktoren wie vorhergehende Erfahrungen, Wissen und Einstellungen über die fremde Kultur, Persönlichkeit, Rollenverhalten und -erwartungen sowie der physikalische Ort des Aufeinandertreffens von Bedeutung sind. Besonders neuere Kulturkonzepte weichen von kulturellem Determinismus ab und betonen dafür die Kontextgebundenheit von kulturellen Überschneidungs-

¹²⁸ Vgl. bspw. Milliken/Bartel/Kurtzberg (2003); McLeod/Lobel (1992).

¹²⁹ Vgl. Milliken/Martins (1996); Cox/Lobel/McLeod (1991); Guzzo/Dickson (1996); Bledow et al. (2009); Hülshager/Anderson/Salgado (2009); Horwitz/Horwitz (2007); Rohn (2006), S. 5; Adler (2008); Lehmann (2006); Levitt (1975); Kirkman/Shapiro (2005), S. 39; Williams/O'Reilly (1998), S. 113 ff. Neben kultureller Diversität wurden in den genannten Studien auch andere Arten von Diversität (bspw. Alter, Geschlecht, Funktion, Ausbildung, etc.) untersucht. Diese Diskussion wird in Kapitel 5 aufgegriffen und genauer erörtert.

¹³⁰ Vgl. Laroche (2003), S. 12 f.

¹³¹ Vgl. Platz (1995), S. 47.

situationen.¹³² So kann auch erklärt werden, dass sich nicht jede in einer Kultur sozialisierte Person gleich verhält. Beispielsweise kommuniziert eine introvertierte Persönlichkeit anders als ein extrovertierter Mensch und die Kommunikation wird anders ablaufen, je nachdem, ob man sich in einem geschäftlichen Kontext befindet oder mit guten Freunden zu Abend isst.

Kulturelle Werte prägen zwar die Mehrzahl der Vertreter einer Kultur, sind aber bei einzelnen Personen innerhalb einer Kultur verschieden stark ausgeprägt. Veranschaulicht wird dies durch die charakteristische Gauß'sche Kurve der Normalverteilung in Abbildung 5. Triandis (1994) zeigt dabei anhand von Hofstede's Dimension der Unsicherheitsvermeidung, dass nicht jedes Individuum in einer Kultur, die zu starker Unsicherheitsvermeidung tendiert, auch tatsächlich diese Ausprägung aufweist. Vielmehr gibt es sogar Überschneidungen mit Kulturen, die durch schwache Unsicherheitsvermeidung charakterisiert sind. Da jedes Individuum von seiner Kultur, seiner Persönlichkeit, seinen Erfahrungen und seinen menschlichen Grundbedürfnissen geprägt ist, können Aussagen zu einer bestimmten Kultur immer nur Tendenzen für Verhaltensweisen angeben. So gibt es nicht „den Franzosen“ oder „den Chinesen“; eine Aussage zu einer kulturellen Prägung bleibt immer nur eine Annäherung, die sich aus der mehrheitlichen Ausprägung eines Merkmals (wie der Unsicherheitsvermeidung in Abbildung 5) in einer bestimmten Kultur ableitet. Es ist also durchaus denkbar, dass ein Mitglied von Kultur B eine geringere Unsicherheitsvermeidung als ein Mitglied der Kultur A aufweist, auch wenn die Mehrheit der Mitglieder von Kultur B unsicherheitsaverser sind als das Gros der Mitglieder von Kultur A.¹³³ Diese Abkehr vom Kulturdeterminismus gilt es im weiteren Verlauf der Arbeit stets zu beachten, denn auch die Auswirkungen von Diversität auf die Ergebnisse der Zusammenarbeit, wie zum Beispiel Kreativität, werden von individuellen Unterschieden und kontextuellen Faktoren entscheidend geprägt.¹³⁴

¹³² Vgl. Maletzky (2010), S. 44; Zimmermann/Sparrow (2007), S. 69; Hammerschmidt (2010). Diese Ansicht vertreten auch Hofstede (2006), S. 2 f. sowie Tjitra (2001), S. 19 ff.

¹³³ Vgl. Triandis (1994), S. 172 ff.

¹³⁴ Vgl. Shin et al. (2012), S. 207.

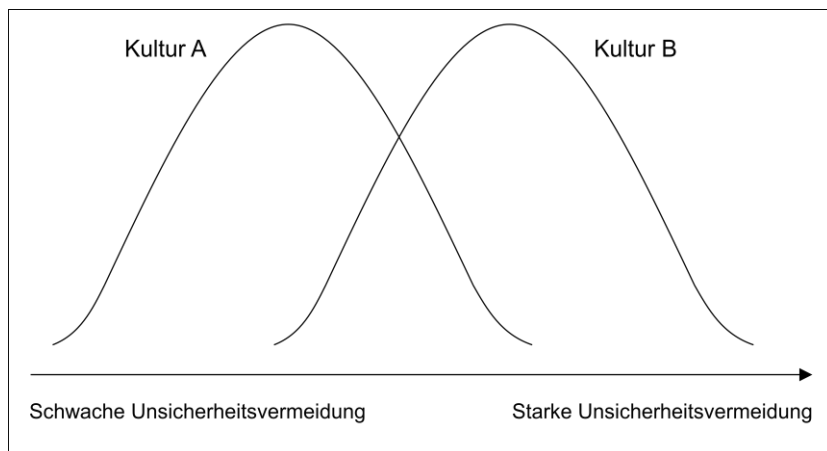


Abbildung 5: Relativierung des kulturellen Determinismus

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Triandis (1994), S. 174.

Der Fokus der Betrachtung in der vorliegenden Untersuchung liegt auf den Besonderheiten und der Problematik der Kommunikation in kulturellen Überschneidungssituationen, die sich aus der *kulturellen Verschiedenheit* der Beteiligten ergeben. Verschiedenheit wird derzeit in der Betriebswirtschaftslehre unter dem Schlagwort *Diversity* oder *Diversität* ausführlich diskutiert und ist dem Begriff der Vielfalt und der Heterogenität gleichzusetzen.¹³⁵ Ursprünglich wurde der Begriff für Geschlechterheterogenität im Unternehmenskontext etabliert. Inzwischen ist darunter jedoch Vielfalt in verschiedenen Bereichen zu verstehen. Der Trend zum *Diversity Management* zeigt sich bspw. darin, dass Unternehmen wie Lufthansa, Daimler und Siemens mit Diversitäts-Programmen auf die veränderten Rahmenbedingungen reagieren. Im Siemens-Konzern gibt es seit 2008 sogar den Posten eines CDOs, also eines Chief Diversity Officers.¹³⁶ Diese Entwicklung verdeutlicht, dass Diversität von den Unternehmen ernst genommen wird und ihrem Management ein zunehmend hoher Stellenwert zukommt.

¹³⁵ Die Begriffe werden auch in dieser Arbeit synonym verwendet.

¹³⁶ Vgl. Siemens AG (2012); Daimler AG (2012); Deutsche Lufthansa AG (2012).

Bislang hat sich in der Literatur keine einheitliche Definition des Diversitätsbegriffes durchgesetzt.¹³⁷ Einigkeit herrscht jedoch darin, dass der Begriff im weiteren Sinne „*otherness or those human qualities that are different from our own*“¹³⁸ umfasst. Auch der lateinische Ursprung des Wortes wird übersetzt mit Verschiedenheit, Unterschied oder Widerspruch. Daraus ergibt sich ein zentrales Merkmal von Diversität. Sie ist keine absolute Größe, sondern kann immer nur relativ betrachtet werden. Um in einem Team von Diversität sprechen zu können, muss also mindestens ein Teammitglied in der relevanten Kategorie divers im Vergleich zu anderen Teammitgliedern sein. Diversität wird zum Unterscheidungskriterium zwischen den Teammitgliedern.¹³⁹ Dabei ist zu beachten, dass der Begriff des Individuums ausdrückt, dass keine zwei Menschen gleich sind. Diversität im Team zielt auf die Verschiedenheit der Teammitglieder in einer bestimmten Dimension (Alter, Geschlecht, Nationalität, etc.) ab und nicht auf die Heterogenität der beteiligten Personen generell.

Diversität umfasst keinesfalls nur nationalkulturelle Heterogenität. Eine Beschränkung auf nationale Diversität ist schon deshalb nicht sinnvoll, da gilt: „*intra-national variations can often be as significant as cross-national differences*“¹⁴⁰. Das Konzept der kulturellen Diversität muss präzise spezifiziert werden.¹⁴¹ Heterogenität in Alter, Geschlecht, Nationalität und Hautfarbe sind grundsätzlich ebenso Teil des Diversitätsbegriffes wie Unterschiede in Persönlichkeit, Ausbildung, Wissen, Status, Religion, Sprache oder sexueller Orientierung.¹⁴² In der Literatur werden drei Arten von Diversität unterschieden: demografische, psychologische und

¹³⁷ Vgl. Rohn (2006), S. 93.

¹³⁸ Loden/Rosener (1991), S. 18.

¹³⁹ Vgl. Rohn (2006), S. 94.

¹⁴⁰ Tung (2008), S. 41.

¹⁴¹ Beispielsweise lässt sich Diversität über eine Indexbildung modellieren, wie dies in der empirischen Studie der vorliegenden Arbeit (Kapitel 6) gehandhabt wird.

¹⁴² Vgl. u.a. Jedrzejczyk (2007), S. 21, 26 f.; Loden/Rosener (1991), S. 18; Williams/O'Reilly (1998), S. 80 f.; Milliken/Bartel/Kurtzberg (2003), S. 36 f.; Podsiadlowski (2002), S. 243; Cramer (2007), S. 57; Stumpf/Thomas (1999), S. 36 f. Eine umstrittene Studie von Ashraf/Galor (2012) untersucht gar genetische Diversität als Prädiktor für wirtschaftlichen Erfolg eines Landes.

organisationale Diversität.¹⁴³ In der Realität sind die drei Arten nicht klar voneinander zu trennen, da die Ebenen sich gegenseitig beeinflussen. Das Wissen um die verschiedenen Ebenen von Vielfalt erleichtert jedoch die Interpretation von Auswirkungen der Diversität auf die Ergebnisse im Team.

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich ausschließlich mit kultureller Heterogenität als einem Teil von demografischer Diversität.¹⁴⁴ Kulturell ist dabei in Einklang mit der zugrunde liegenden Auffassung von Kultur vorerst als ethnisch, national- und regionalkulturell zu verstehen. Die Diversität unter den Personen aus verschiedenen Kulturen entsteht also auf Basis der Heterogenität der kulturellen Orientierungssysteme, die durch divergierende Werte, Kognitionen und Verhaltensweisen charakterisiert sind.¹⁴⁵ Nicht die sichtbare Diversität an sich hat Auswirkungen auf die Ergebnisse von Teams. Vielmehr sind Unterschiede im Wissen, den Meinungen und in den Perspektiven oder auch im Bildungshintergrund sowie unterschiedliche Vorstellungen des Gruppenziels und der genauen Aufgabe ausschlaggebend.¹⁴⁶

In kulturellen Überschneidungssituationen sind jedoch nicht nur Unterschiede, sondern auch Gemeinsamkeiten von Bedeutung. Der Kontakt zwischen Menschen verschiedener kultureller Hintergründe findet stets über (Sub-)Kollektive statt. Interkulturalität ist also immer eine doppelte Interkollektivität¹⁴⁷, da sowohl mindestens ein Subkollektiv als auch mindestens zwei Dachkollektive beteiligt sind. Geschäftspartner aus den USA und Deutschland könnten beispielsweise ihre Geschäfte auf dem Golfplatz abschließen, wenn sie beide dem Kollektiv der Golfspieler angehören. So haben sie eine Gemeinsamkeit, obwohl sie verschiedenen Dachkollektiven – qua Nationalkulturen – entstammen. Der vielschichtige (sub-)kollektive Kontext ist also immer zu beachten, da der Kontakt durch

¹⁴³ Vgl. Jackson/Ruderman (1996), S. 3 ff. Es existieren zahlreiche weitere Klassifizierungen: Jedrzejczyk (2007), S. 26 ff.; Rohn (2006), S. 94 ff.

¹⁴⁴ Elemente psychologischer Diversität (Einstellungen, Werte, etc.) sind neben der Demografie (Nationalität, Alter, Geschlecht, etc.) ebenfalls Bestandteil kultureller Diversität.

¹⁴⁵ Vgl. McGrath/Berdahl/Arrow (1995), S. 22 ff.

¹⁴⁶ Vgl. Jehn/Northcraft/Neale (1999), S. 742.

¹⁴⁷ Interkollektivität steht dabei für die Interaktion von Menschen zweier verschiedener Kollektive.

die doppelte Interkollektivität modifiziert wird. Probleme aus kulturellen Überschneidungssituationen hängen auch davon ab, wie viele Kontaktpunkte die jeweiligen Subkollektive aufweisen und ob die beteiligten Kulturen vielen identischen Pankollektiven angehören. Durch Multikollektivität kann die interkulturelle Zusammenarbeit erleichtert werden, da trotz kultureller Diversität Gemeinsamkeiten auf anderen Ebenen bestehen. In oben genanntem Beispiel sind die Geschäftspartner auf der Ebene des Dachkollektivs zwar heterogen, als Golfspieler gehören sie aber einem gemeinsamen Subkollektiv und als Bürger demokratischer, rechtsstaatlicher Länder einem gemeinsamen Pankollektiv an.¹⁴⁸ Diese Aussage liefert einen Hinweis darauf, dass die Wahrnehmung der Diversität innerhalb einer multikulturell besetzten Gruppe von Menschen von der formalen nationalen, ethnischen oder regionalen Diversität, die in der Gruppe herrscht, abweichen kann. Diese Differenzierung der Diversitätswahrnehmung gilt es in der empirischen Studie abzubilden. Da die verschiedenen Arten von Kollektiven die Interaktion zwischen Teammitgliedern prägen und ihren gemeinsamen, lebensweltlichen Erfahrungsschatz bestimmen, ist die differenzierte Betrachtung auch für Interkulturalisation von Bedeutung.

Kulturelle Überschneidungssituationen und Diversität sind Gegebenheiten, die die Geschäftswelt maßgeblich bestimmen. Berücksichtigt man zusätzlich die Erkenntnis, dass Kultur veränderbar ist, so liegt die Vermutung nahe, dass Kulturkontakt kulturellen Wandel hervorruft oder zumindest begünstigt. Kulturwandel in kulturellen Überschneidungssituationen ist wiederum Voraussetzung für die Herausbildung einer Interkultur. Um sich eingehend mit Interkultur beschäftigen zu können, bedarf es demnach einer intensiven Auseinandersetzung mit Kulturwandel. Diese Auseinandersetzung muss über die reine Beobachtung eines kulturellen Wandels hinausgehen und die zugrundeliegenden Prozessmechanismen verstehen.

¹⁴⁸ Vgl. Hansen (2009), S. 198.

2.2 Kulturwandel als Voraussetzung für die Herausbildung einer Interkultur

2.2.1 Die Wandelbarkeit von Kultur

„We bring culture with us from our past experience, but we are constantly reinforcing that culture or building new elements as we encounter new people and new experiences.“

Schein (2010), S. 197.

Grundvoraussetzung für das Zustandekommen von Interkulturalisationsprozessen ist die Wandelbarkeit von Kultur. Versteht man Kultur als starres Gebilde¹⁴⁹, kann nie eine neue Qualität herausgebildet werden. Jede Änderung eines kulturdeterminierenden Merkmals einer Person ist als Kulturwandel aufzufassen. Schon 1975 beschreibt White Kultur als Kontinuum:

*„Culture is a vast stream of tools, utensils, beliefs that are constantly interacting with each other, creating new combinations and syntheses. New elements are added constantly to the stream; obsolete traits drop out. The culture of today is but the cross section of this stream at the present moment, the resultant of the age-old process of interaction, selection, rejection, and accumulation that has preceded us.“*¹⁵⁰

In seiner extremen Sichtweise geht White davon aus, dass Kultur lediglich ein flüchtiger Prozess („stream“) ist. Kultur unterliegt zwar einem ständigen

¹⁴⁹ Die Auffassung von Kultur als starres Gebilde dominiert die Kulturforschung offensichtlich noch heute. Obwohl bspw. Hofstede die Daten für seine berühmte Kulturstudie zwischen 1967 und 1973 erhob, arbeiten noch heute zahlreiche Wissenschaftler mit den über 40 Jahre alten, empirischen Werten. Auch wenn Hofstede Kultur als weitgehend stabil betrachtet, so räumt auch er ein, dass Einflüsse von außen, wie technologischer Fortschritt, Kulturen verändern können (vgl. Hofstede (2006), S. 34). Die jüngere Forschung (bspw. Bolten) betont die Veränderbarkeit von Kultur zunehmend und rückt sie mehr in den Mittelpunkt der Betrachtung von Kultur.

¹⁵⁰ White (1975), S. 30.

Wandel, jedoch findet dieser Wandel in sehr kleinen Schritten statt, sodass vor allem tieferliegende Kulturelemente sich nur sehr langsam verändern und eine Kultur im Ganzen stabil, aber nicht statisch ist.¹⁵¹

Versteht man Kultur nicht bloß als ein System, sondern denkt gleichzeitig den Prozess der Kulturalisation mit, so ist Kulturwandel eine kulturinhärente Eigenschaft, die durch Hinzufügen, Ersetzen oder Verlust von Kulturgütern charakterisiert wird. Kulturelle Gewohnheiten und Traditionen, die kulturspezifische Sozialisierung und ein soziales Abgrenzungsbedürfnis stiften wiederum Konstanz, welche die Voraussetzung für die Untersuchung von Kulturen ist. Denn wenn Kulturen flüchtig sind und sich stetig wandeln, sind sie kaum erfassbar.

In kulturellen Überschneidungssituationen spielt Kulturwandel eine zentrale Rolle, da es häufig zu kritischen Interaktionssituationen kommt. Das eigenkulturelle Umfeld nimmt man als selbstverständlich wahr, da die kulturell erlernten Denk- und Verhaltensweisen mit den eigenen Standards kongruent sind.¹⁵² Treffen jedoch verschiedene Kulturen aufeinander, ist diese Selbstverständlichkeit nicht mehr gegeben und es kommt zu kritischen Interaktionssituationen. Um eine adäquate Interaktion zu gewährleisten, muss eine Veränderung oder Erweiterung des eigenkulturellen Orientierungssystems erfolgen. Dabei gilt es vor allem zu untersuchen, welche Prozesse, die schließlich zu einem Wandel des Orientierungssystems führen, sich in kulturellen Überschneidungssituationen abspielen. Etwas Gemeinsames entwickelt sich dabei nur, wenn Gegensätze wertgeschätzt und integriert werden. Neues wird gemeinsam erprobt und kann schließlich in eine gemeinsame Kultur integriert werden, sofern es als hilfreich für die erfolgreiche Umweltbewältigung befunden wird.

„Kulturelle Reichhaltigkeit ist für das Überleben in einer komplexen Umwelt allemal vorteilhafter als kulturelle Homogenität. Das bedeutet jedoch automatisch, daß man sich

¹⁵¹ Vgl. Mauritz (1996), S. 58; Demorgon/Molz (2003), S. 51.

¹⁵² Vgl. Schütz/Luckmann (1975), S. 25.

[...] mit Kultur-Kämpfen wird auseinandersetzen müssen, weil Vielfalt ohne Widersprüche nicht zu haben ist.“¹⁵³

Modifikationen des Orientierungssystems erfolgen über Lernprozesse, bei denen die eigene Kultur reflektiert, Kenntnisse über die fremde Kultur erworben und Handlungsmöglichkeiten im fremdkulturellen Kontext ausgebildet werden. Schließlich kann durch diese Lernprozesse eine neue, gemeinsame Basis aus den verschiedenen Kulturen herausgebildet werden, die eine erfolgreiche Zusammenarbeit ermöglicht.¹⁵⁴

2.2.2 Konzepte zur Erklärung des Kulturwandels

2.2.2.1 Die Akkulturationstheorie

Verschiedene Wissenschaftler haben sich dem Wandel des kulturellen Orientierungssystems bereits angenähert. Einer der prominentesten Ansätze ist die Akkulturationstheorie. Akkulturation ist als Prozess des kulturellen und psychologischen Wandels definiert, der von interkulturellem Kontakt angestoßen wird.¹⁵⁵ Er beschreibt die Angleichung einer Kultur an eine andere und die Aneignung von Inhalten einer bisher fremden Kultur.¹⁵⁶ Akkulturation wird oft mit Assimilation oder Enkulturation gleichgesetzt. Dabei impliziert Assimilation eine Homogenisierung der Kulturen, Enkulturation das Erlernen einer kulturellen Lebensweise. Akkulturation ist von beiden eben genannten Konstrukten abzugrenzen, da eine kulturelle Überschneidungssituation nicht nur Konvergenz, sondern auch Divergenz oder weitere Formen des Verhaltens¹⁵⁷ hervorrufen kann. In diesem Fall findet eher eine Multiplikation der möglichen kulturellen Orientierungssysteme statt. Eine zentrale Aussage in Akkulturationsüberlegungen ist, dass die kulturelle

¹⁵³ Neuberger/Kompa (1987), S. 257.

¹⁵⁴ Vgl. Thomas (2003a), S. 115.

¹⁵⁵ Vgl. Barry (2006), S. 63 ff.; Berry et al. (1992), S. 271.

¹⁵⁶ Vgl. von Guggenberg/Larcher (1998), S. 49.

¹⁵⁷ Vgl. Kapitel 2.3.

Überschneidungssituation nicht nur die Kultur der Minderheiten, sondern die aller Beteiligten verändert.¹⁵⁸

Die Akkulturationsüberlegungen liefern interessante Hinweise auf die Prozesse, die sich beim Aufeinandertreffen verschiedener Kulturen abspielen. Da das Konzept jedoch auf der Migrationsforschung aufbaut und daher, anstelle eines ausgeglichenen Kulturkontakts, von einer Mehr- und einer Minderheitskultur ausgeht, erscheint das Konzept nur marginal geeignet, den Interkulturalisationsprozess in multikulturellen Teams zu erklären. Ausgangssituation der Argumentation ist, dass sich eine Minderheit in einem Gebiet niederlässt, welches von einer differierenden Mehrheitskultur geprägt ist. Der unausgeglichene Kulturkontakt ist in multikulturellen Teams meist nur in Token-Teams¹⁵⁹ zu finden. Da diese in der vorliegenden Untersuchung die Ausnahme darstellen, wird das Konzept der Akkulturation als Erklärung für den Kulturwandel nicht herangezogen.¹⁶⁰

2.2.2.2 Das Lebensweltkonzept nach Schütz und Luckmann

Geeigneter zur Erklärung des Wandels und der Entstehung einer gemeinsamen Kultur in multikulturellen Teams erscheint das Lebensweltkonzept von Schütz/Luckmann (1975). Husserl gilt als Begründer des Lebensweltkonzepts. Für ihn beinhaltet die Lebenswelt bewegliche Erfahrungshorizonte, die als selbstverständlich aufgefasst und auf die bei Bedarf zurückgegriffen wird.¹⁶¹ Die vorliegende Arbeit stützt sich jedoch auf die Forschung Schütz' und Luckmanns, da diese das Konzept erstmalig in einem soziologischen und intersubjektiven Kontext thematisierten.

¹⁵⁸ Vgl. Berry et al. (1992), S. 273; Barry (2006), S. 77 ff.

¹⁵⁹ Unter einem Token Team versteht man nach Jedrzejczyk (2007) ein Team, in dem eine Mehrheit der Mitglieder einer Kultur entstammt und nur ein sehr geringer Prozentsatz, meistens nur ein Mitglied einen anderen kulturellen Hintergrund hat. Die zweitgenannte Kultur stellt dann die Minderheitskultur dar.

¹⁶⁰ Aus diesem Grund wird die Akkulturationsforschung an dieser Stelle nicht weiter ausgeführt, sondern auf Zick (2010) verwiesen, der einen umfassenden Überblick über den gesamten Forschungsbereich vorstellt. Die M&A-Forschung stellt einen Bereich dar, indem die Akkulturationstheorie häufig herangezogen wird.

¹⁶¹ Vgl. Sowa (2008), S.64 f.

Lebenswelt ist „*nicht meine private Welt, noch deine private Welt, auch nicht die meine und die deine addiert, sondern die Welt unserer gemeinsamen Erfahrung [Hervorhebung im Original; Anm. d. Verf.]*.“¹⁶² Sie ist auf abstrakterer Ebene angesiedelt als die Akkulturationstheorie und bezieht sich nicht auf eine bestimmte Art des Kulturkontakts. Schütz/Luckmann (1975) sprechen nicht von Kultur, sondern von Lebenswelt. Bei näherer Betrachtung des Begriffs kann jedoch festgestellt werden, dass das Verständnis von Kultur, welches dieser Arbeit zugrunde liegt, in weiten Teilen mit dem Lebensweltkonzept vereinbar ist. Lebenswelt geht über das klassische Verständnis von Nationalkultur hinaus und beinhaltet neben dieser auch die intrakulturelle Pluralität von Gesellschaften. Dies drückt sich darin aus, dass die Lebenswelt zweier Menschen nie identisch ist.¹⁶³ Gleichzeitig hebt der Begriff die Unreflektiertheit des eigenen Referenzrahmens und den Charakter als handlungssteuerndes Orientierungssystem hervor.¹⁶⁴ Auch Habermas sieht Kultur nur als einen Bestandteil der Lebenswelt:

*„Kultur nenne ich den Wissensvorrat, aus dem sich die Kommunikationsteilnehmer, indem sie sich über etwas in einer Welt verständigen, mit Interpretationen versorgen. Gesellschaft nenne ich die legitimen Ordnungen, über die die Kommunikationsteilnehmer ihre Zugehörigkeit zu sozialen Gruppen regeln [...]. Unter Persönlichkeit verstehe ich die Kompetenzen, die ein Subjekt sprach- und handlungsfähig machen, also instandsetzen, an Verständigungsprozessen teilzunehmen und dabei die eigene Identität zu behaupten.“*¹⁶⁵

Die Kombination der drei genannten Aspekte konstituiert für Habermas die Lebenswelt. Schütz und Luckmanns Lebensweltbegriff ist – wie auch schon bei Husserl und Habermas – sehr weit gefasst und beschreibt die Wirklichkeit beziehungsweise das reale Umfeld, in dem sich ein Mensch befindet. Lebenswelt umfasst mit Natur-, Sozial- und Kulturwelt das

¹⁶² Schütz/Luckmann (1975), S. 81.

¹⁶³ Dies wird im weiteren Verlauf des Kapitels näher erläutert.

¹⁶⁴ Vgl. Zöller (2007), S. 93 f.

¹⁶⁵ Habermas (2009), S. 20.

gesamte Umfeld eines Menschen und beinhaltet neben materiellen Gegenständen und Ereignissen auch Interpretationsmuster und Denkstrukturen.¹⁶⁶

„[Die Lebenswelt] ist der Wirklichkeitsbereich, an dem der Mensch in unausweichlicher, regelmäßiger Wiederkehr teilnimmt. Die alltägliche Lebenswelt ist die Wirklichkeitsregion, in die der Mensch eingreifen und die er verändern kann [...]. Zugleich beschränken die in diesem Bereich vorfindlichen Gegenständlichkeiten und Ereignisse, einschließlich des Handelns und der Handlungsergebnisse anderer Menschen, seine freien Handlungsmöglichkeiten. [...] Ferner kann sich der Mensch nur innerhalb dieses Bereiches mit seinen Mitmenschen verständigen, und nur in ihm kann er mit ihnen zusammenwirken. Nur in der alltäglichen Lebenswelt kann sich eine gemeinsame kommunikative Umwelt konstituieren. Die Lebenswelt des Alltags ist folglich die vornehmliche und ausgezeichnete Wirklichkeit des Menschen. Unter alltäglicher Lebenswelt soll jener Wirklichkeitsbereich verstanden werden, die der wache und normale Erwachsene in der Einstellung des gesunden Menschenverstandes als schlicht gegeben vorfindet.“¹⁶⁷

Befindet sich der Mensch in seiner Lebenswelt, empfindet er sein Umfeld als normal und selbstverständlich, da seine Mitmenschen ähnliche Deutungs- und Verhaltensstrukturen besitzen. Erst in der Konfrontation mit einer fremden Lebenswelt kann die Anwendung der gewohnten Interpretationsmuster problematisch werden.¹⁶⁸ Wie Kultur ist die Lebenswelt veränderlich und wird durch menschliche Interaktion

¹⁶⁶ Vgl. Schütz/Luckmann (1975), S. 25. Nach Schütz/Luckmann umfasst die Lebenswelt neben der Alltagswelt, auch die Traumwelt, die Phantasiewelt und die religiöse Welt. Die vorliegende Arbeit beschränkt sich jedoch auf die Betrachtung der Alltagswelt, die auch von Schütz/Luckmann als Kernbereich der Lebenswelt bezeichnet wird. In der Alltagswelt spielen sich die zwischenmenschlichen Interaktionen ab, die untersucht werden.

¹⁶⁷ Schütz/Luckmann (1975), S. 23.

¹⁶⁸ Vgl. Habermas (2009), S. 107.

modifiziert. Die Veränderung ist jedoch nicht einseitig: Kultur modifiziert ihrerseits Handlungen, indem sie Interpretationsmuster und Handlungsweisen vorgibt.¹⁶⁹ Die Interpretation basiert immer auf früheren Erfahrungen oder kulturell erlernten Mustern und schließt Typisierungen von Menschen sowie die Kenntnis um Ausdrucksschemata ein. Diese übermittelten und erlebten Erfahrungen fassen Schütz und Luckmann unter dem Begriff des Wissensvorrates, der „*Sedimentierung vergangener Erfahrungen*“¹⁷⁰, zusammen. Ihn bezeichnen sie als „*Bezugsschema für den jeweiligen Schritt meiner Weltauslegung*“¹⁷¹. Der Wissensvorrat bildet sich aus Situationen.¹⁷² In jeder Situation macht der Mensch Erfahrungen, die schließlich in den Wissensvorrat überführt werden. Abbildung 6 veranschaulicht diesen Zusammenhang.

Der Wissensvorrat ist die Basis der Lebenswelt und stellt das Hintergrundwissen für die Bewältigung der lebensweltlichen Realität dar. Dabei ist „*[d]er Wissensvorrat [...] das ‚Produkt‘ der in ihm sedimentierten Erfahrungen; die Situation [...] das ‚Resultat‘ der vorangegangenen Situationen.*“¹⁷³ Situation und Wissensvorrat sind also untrennbar miteinander verbunden. Der Wissensvorrat wird immer von vorangegangenen Situationen geprägt und bestimmt wiederum den Umgang mit einer Situation.

*„Der lebensweltliche Wissensvorrat [...] baut sich aus Sedimentierungen ehemals aktueller, situationsgebundener Erfahrungen. Umgekehrt fügt sich jede aktuelle Erfahrung je nach ihrer im Wissensvorrat angelegten Typik und Relevanz in den Erlebnisablauf und in die Biographie ein. Und schließlich wird jede Situation mit Hilfe des Wissensvorrates definiert und bewältigt.“*¹⁷⁴

¹⁶⁹ Vgl. Schütz/Luckmann (1975), S. 23 ff.

¹⁷⁰ Schütz/Luckmann (1975), S. 79.

¹⁷¹ Schütz/Luckmann (1975), S. 26.

¹⁷² Eine Situation könnte bspw. eine kulturelle Überschneidungssituation sein. Der Mensch befindet sich zu jedem Zeitpunkt seines Lebens in einer Situation. Situationen sind immer intersubjektiv zu verstehen. Dies bedeutet jedoch nicht, dass andere Personen räumlich oder zeitlich anwesend sein müssen.

¹⁷³ Schütz/Luckmann (1975), S. 123.

¹⁷⁴ Schütz/Luckmann (1975), S. 113.

Der Wissensvorrat befindet sich ständig im Aufbau und im Prozess der Aktualisierung, da der Mensch kontinuierlich verschiedene Situationen durchlebt und neue Erfahrungen macht. Er bildet einerseits die Basis für die Erweiterung des individuellen Wissens.

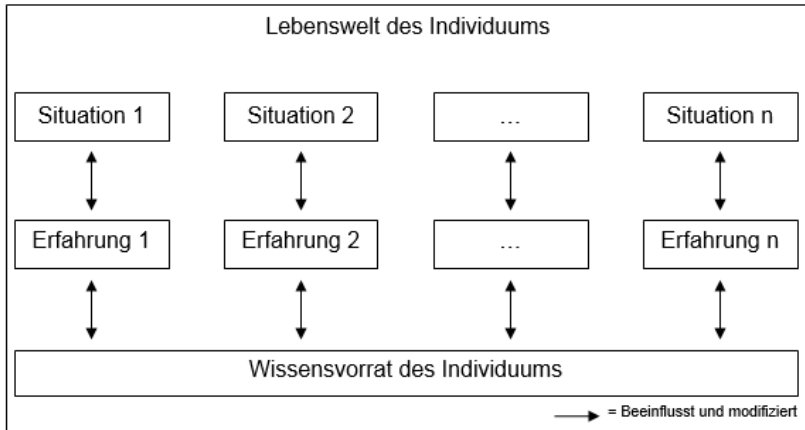


Abbildung 6: Elemente der Lebenswelt

Quelle: Eigene Darstellung.

Andererseits ist der Wissensvorrat auch Voraussetzung für die Interpretation und Bewältigung verschiedener Situationen. Er ist jedoch nicht für alle Menschen identisch. Jeder Mensch bekommt unterschiedliche Erfahrungen von seinem sozialen Umfeld tradiert. Hinzu kommen eigene, individuelle Erfahrungen. Eine Situation kann folglich nie für zwei Menschen identisch sein, da sie nur vor dem Hintergrund der Wissensbasis für einen Menschen zu verstehen ist und diese nie identisch ist.¹⁷⁵ Auf den ersten Blick scheint dies der geteilten, durch Sozialisation¹⁷⁶ erworbenen Lebenswelt zu widersprechen. Der Wissensvorrat wird sozial erworben und ist deshalb hauptsächlich von der Mehrheitskultur, in der sich ein

¹⁷⁵ Vgl. Schütz/Luckmann (1975), S. 123.

¹⁷⁶ Unter Sozialisation versteht man nach Schütz/Luckmann (1975), S. 259 vom sozialen Umfeld erlernte Einstellungen, Handlungsmuster und Interpretationsstrukturen, die „ursprünglich in den subjektiven Erfahrungen Anderer konstituiert wurden.“

Individuum bewegt, bestimmt. Die gesamte Wissensbasis einer Person ist das Ergebnis der Sozialisation. Gleichzeitig sind aber nicht alle Erfahrungen identisch sozialisiert. Die persönliche Lebenswelt wird maßgeblich von der sozialen Situation und von der individuellen Biographie geprägt. Situationen sind wiederum von den Erfahrungen in der Vergangenheit geprägt. Somit entsteht für jeden Menschen ein individueller Wissensvorrat mit einer einzigartigen Kombination aus Erfahrungen, Fertigkeiten und Auslegungsschemata, der auf vielen gleichen, durch gemeinsame Sozialisation erworbenen Fähigkeiten, Interpretations- und Handlungsschemata basiert.¹⁷⁷ Im Rahmen der Sozialisation entwickelt der Mensch eine bestimmte Weltanschauung und ein typisches soziales Verhalten, welches dann zur Situationsbewältigung herangezogen wird.¹⁷⁸ Das Individuum tritt mit seinem sozialisierten System an Interpretations- und Handlungsstrukturen in eine Situation ein. Dieses System bestimmt, was als „normal“ und was als „problematisch“ und „anders“, also „*auslegungs- und bewältigungsbedürftig erfahren wird*.“¹⁷⁹

Sozialisierte Strukturen leiten sich aus dem *gesellschaftlichen Wissensvorrat* ab. Der gesellschaftliche Wissensvorrat, der von Schütz und Luckmann als Kultur bezeichnet wird,¹⁸⁰ darf nicht als Summe der *subjektiven Wissensvorräte* gesehen werden, sondern ist vom subjektiven Wissensvorrat abzugrenzen.¹⁸¹ Er ist gleichzeitig weniger und mehr als die Summe des individuellen Wissens. Das Individuum kann neuartiges Wissen erworben haben, das aufgrund seiner Neuheit noch nicht Teil des objektivierten Gesellschaftswissens ist. Manche Elemente des subjektiven Wissensvorrats sind auch nur für ein bestimmtes Individuum aufgrund seiner bestimmten biographischen Situation relevant und werden deshalb für die Gesellschaft nicht benötigt.¹⁸² In der multikulturellen Teamarbeit bedeutet dies, dass nicht alles Wissen eines Teammitglieds für die anderen Teammitglieder erforderlich sein mag und deshalb nur Wissens Elemente in den gemeinsamen Wissensvorrat eingebracht werden, die für mindestens

¹⁷⁷ Vgl. Schütz/Luckmann (1975), S. 123 f.

¹⁷⁸ Vgl. Schütz/Luckmann (1975), S. 253 f., 258.

¹⁷⁹ Schütz/Luckmann (1975), S. 257.

¹⁸⁰ Vgl. Schütz/Luckmann (1975), S. 276.

¹⁸¹ Genauso ist eine Interkultur nicht die Summe der Ausgangskulturen.

¹⁸² Vgl. Schütz/Luckmann (1975), S. 263 f.

ein anderes Teammitglied relevant sind.¹⁸³ Die Entscheidung, ob ein Wissenselement relevant ist oder nicht, fußt jedoch bereits auf dem gemeinsamen Wissensvorrat und den gemeinsamen Interpretations- und Denkschemata. Im Kontext der Teamarbeit strukturieren die Teamzusammensetzung und die Rollenverteilung die Wissensbasis und ordnen bestimmte Wissensbereiche bestimmten Rollen und Funktionen zu. Im Gegensatz zum individuellen Wissensvorrat beinhaltet der gesellschaftliche Wissensvorrat auch Wissen um Sozialstrukturen. Dies betont die dialogische Intersubjektivität des gesellschaftlichen Wissensvorrats, auf die in Kapitel 2.2.2.2.3 näher eingegangen wird.¹⁸⁴ Im Interkulturalisationsprozess bildet sich eine gemeinsame Wissensbasis der Teammitglieder, die dann als gemeinsames Referenzsystem fungiert. In Analogie zu Schütz und Luckmanns gesellschaftlichem Wissensvorrat kann man hier von einer gemeinsamen Interkultur der Teammitglieder sprechen. Die Teammitglieder eint ein gemeinsames Ziel, sie stehen ähnlichen arbeitsbezogenen Herausforderungen gegenüber, besitzen eine Teamsprache, eine gemeinsame Wissensbasis und eine Teamstruktur.¹⁸⁵

Ist man sich bewusst, aus welchen Elementen der Wissensvorrat besteht, so kann man sich der Frage zuwenden, wie genau der Wissensvorrat gebildet und modifiziert wird. Der Prozess der Wissensvermittlung ist für die Untersuchung multikultureller Teams von besonderer Bedeutung, da sich neues Wissen vornehmlich in nicht-alltäglichen Situationen mit neuartigen Erfahrungen bildet.¹⁸⁶ Das Orientierungssystem, das bisher nicht hinterfragt wurde, verliert in einer fremden Umgebung seine Relevanz. In einer kulturellen Überschneidungssituation wird eine Person aus ihrer stimmigen und alltäglichen Lebenswelt gerissen, da der Interaktion nicht mehr das bekannte Sozialsystem zugrunde liegt und verschiedene Lebenswelten aufeinandertreffen.¹⁸⁷

¹⁸³ Vgl. Schütz/Luckmann (1975), S. 289.

¹⁸⁴ Vgl. Schütz/Luckmann (1975), S. 290 ff.

¹⁸⁵ Vgl. Schütz/Luckmann (1975), S. 289.

¹⁸⁶ Vgl. Schütz/Luckmann (1975), S. 284; Scholl (1996), S. 133.

¹⁸⁷ Vgl. Schütz (2002), S. 80 ff.

Grundsätzlich ist der „Wissenserwerb [...] die Sedimentierung aktueller Erfahrungen [...], die ihrerseits in die Bestimmung aktueller Situationen und Auslegung aktueller Erfahrung eingehen.“¹⁸⁸ Der Wissenserwerb findet, wie bereits angedeutet, immer in Situationen statt. In diesen werden Erfahrungen der Lebenswelt gemacht, die dann zu Wissen verarbeitet werden. Das Wissen bildet sich also aus den Erfahrungen der Lebenswelt und beeinflusst diese Erfahrungen seinerseits. Wissenserwerb findet aber im engeren Sinne nur statt, wenn eine Erfahrung neuartig ist. Bei fraglos ablaufenden Erfahrungen verfestigt sich allemal der vorhandene Wissensvorrat.¹⁸⁹ Nur „[...] wenn eine neuartige Erfahrung nicht in das bishin als fraglos geltende Bezugsschema hineinpaßt“¹⁹⁰, erkennt man, dass die eigene Wissensbasis nicht allgemein gültig, die eigene Lebenswelt nicht die einzig mögliche ist und Erfahrungen Gegenstand verschiedener Interpretationsweisen sind. Der Prozess der Bewertung von Situationen nach den eigenen, gewohnten Schemata wird gestört, indem man in der Interaktion mit fremdkulturellen Personen auf zur eigenen Erfahrung widersprüchliche Handlung- und Denkweisen stößt.

Die fremde Situation zwingt den Menschen zur Neuauslegung und Modifikation seiner eigenen Wissensbasis. So wie sich das als „normal“ Empfundene aus vergangenen Erfahrungen und erlerntem Wissen konstituiert, so werden auch neue, nicht „normale“ Erfahrungen und Handlungen durch Reflexion in das eigene Bezugsschema integriert und verändern oder erweitern schließlich die Wissensbasis.¹⁹¹ Der Mensch modifiziert seine Vorerfahrungen und erweitert seine Wissensbasis um die Kenntnis der Handlungen, Ausdrucksweisen und Interpretationsstrukturen bestimmter von sich selbst diverser Gruppen von Menschen. Die Anpassung von Kulturelementen darf man sich jedoch nicht als absolut vorstellen. Das jeweilige Wissenselement wird in bereits bestehende Deutungsmuster eingebettet. Die Veränderung seines Orientierungssystems kann dabei in Relation zur bestehenden Wissensbasis sehr gering bis fundamental sein, je

¹⁸⁸ Schütz/Luckmann (1975), S. 129 f.

¹⁸⁹ Vgl. Schütz/Luckmann (1975), S. 130 ff.

¹⁹⁰ Schütz/Luckmann (1975), S. 27.

¹⁹¹ Vgl. Schütz/Luckmann (1975), S. 28 f.

nachdem wie weit die neue Erfahrung von der ursprünglichen Lebenswelt entfernt ist.¹⁹²

In diesem Zusammenhang ist auch der Prozess der Sozialisierung für die Untersuchung von Interkulturalisation von Interesse. Vorweg muss daran erinnert werden, dass die Perspektiven, Denkstrukturen und Handlungen von Personen, die der gleichen Sozialisation unterlagen, nicht identisch sind. Der Sinn einer Situation kann für verschiedene Beteiligte variieren, da die Lebenswelt biographisch geprägt ist und zwei Personen nie einen identischen Lebenslauf vorweisen. Jedoch macht die Sozialisation einen Großteil der Wissensbasis aus. Sozialisierte Interpretationen und Handlungen erlernt der Mensch von seinen Mitmenschen. Sie beruhen nicht auf eigenen Erfahrungen, ihr Ursprung liegt jedoch immer in subjektiv erworbenem Wissen, welches weitergegeben wird. Sind subjektive Erfahrungen einmal objektiviert, also für die Gesellschaft zugänglich gemacht¹⁹³ und in den gesellschaftlichen Wissensvorrat integriert, so werden sie zu einem Teil einer Kultur.¹⁹⁴ Die Systeme zweier gleich sozialisierter Menschen sind insoweit kongruent, dass die gemeinsame Bewältigung einer Situation ermöglicht wird, da die Personen ähnliche Strukturen teilen.¹⁹⁵

Je verschiedener nun die Wissensvorräte der Beteiligten sind, desto wichtiger ist es, gleiche Handlungsmotivation herzustellen und thematische Ziele zu definieren, um gemeinsame Strukturen zu schaffen. Durch die Zugehörigkeit eines Individuums zu verschiedenen Kollektiven kann es zum Wissenstransfer zwischen diesen Kollektiven kommen. So verschwinden Grenzen zwischen Kulturen zwar nicht, werden aber aufgeweicht.¹⁹⁶ In multikulturellen Teams sind die Wissensvorräte und kulturellen Hintergründe sehr verschieden. Bei gemeinsamer Zielsetzung nimmt man in der intersubjektiven Beziehung einen gegenseitigen Bezug auf das gleiche Thema wahr. Ist etwas für alle Beteiligten relevant, so wird eine Gemeinsamkeit in der Verschiedenheit kreiert. Nach dem

¹⁹² Vgl. Schütz/Luckmann (1975), S. 79 f.

¹⁹³ Vgl. Schütz/Luckmann (1975), S. 264.

¹⁹⁴ Vgl. Schütz/Luckmann (1975), S. 271.

¹⁹⁵ Vgl. Schütz/Luckmann (1975), S. 261.

¹⁹⁶ Vgl. Hansen (2009), S. 23.

Ähnlichkeits-Attraktionsparadigma sowie der Theorie der sozialen Identität sind Gemeinsamkeiten unerlässlich für eine erfolgreiche Zusammenarbeit.¹⁹⁷ Die Wahrnehmung der Unterschiedlichkeit der Interpretationsstrukturen und Handlungen des Partners, die in der Begegnung stattfindet, ist Grundbedingung für die gemeinsame Interkulturalisation und Weiterentwicklung der eigenen Wissensbasis.¹⁹⁸

Die Lebenswelt ist nie das Konstrukt einer Person, sondern immer sozial und interaktiv zu verstehen. Das Bewusstsein um die Intersubjektivität der Lebenswelt ist von zentraler Bedeutung, um die Kreation und Modifikation von Wissen zu verstehen. Durch Kommunikation entsteht ein Netzwerk, das Personen mit der Gemeinschaft und ihrer Kultur verbindet.¹⁹⁹ Die Lebenswelt bildet mit ihren überlieferten, intersubjektiv erzeugten Deutungsmustern die Basis der Interaktion zwischen Individuen und gewährleistet ein wechselseitiges Verständnis in der Kommunikation. Sie ist also ein intersubjektives Konstrukt, das die Wahrnehmung und Erfassung der Charakteristika des Gegenübers beinhaltet und sich vor allem in Kommunikation ausdrückt.²⁰⁰ Im Gegenzug basiert Kommunikation auf einer gemeinsamen Wissensbasis der Kommunikationspartner.²⁰¹ Lebenswelt und kommunikatives Handeln stehen in einer wechselseitigen Beziehung.

„Indem sich die Interaktionsteilnehmer miteinander über ihre Situation verständigen, stehen sie in einer kulturellen Überlieferung, die sie gleichzeitig benützen und erneuern; indem die Interaktionsteilnehmer ihre Handlungen über die intersubjektive Anerkennung kritisierbarer Geltungsansprüche koordinieren, stützen sie sich auf Zugehörigkeiten zu sozialen Gruppen und bekräftigen gleichzeitig deren Integration; indem die Heranwachsenden an Interaktionen

¹⁹⁷ Bspw. Tajfel/Turner (1986); Jedrzejczyk (2007). Die relevanten sozialpsychologischen Theorien werden in Kapitel 3.4 diskutiert.

¹⁹⁸ Vgl. Schütz/Luckmann (1975), S. 255.

¹⁹⁹ Vgl. Habermas (2009), S. 20.

²⁰⁰ Vgl. Schütz/Luckmann (1975), S. 77 ff.

²⁰¹ Vgl. Forgas (1999), S. 107.

[...] teilnehmen, internalisieren sie die Wertorientierungen ihrer sozialen Gruppe und erwerben generalisierte Handlungsfähigkeiten.“²⁰²

Vereinfacht beeinflusst die Lebenswelt einer Person also ihre Kommunikation. Durch die Kommunikation wird jedoch auch der Wissensvorrat der beteiligten Interaktionspartner modifiziert.²⁰³ Für die kommunizierenden Individuen ist die Lebenswelt „*der transzendente Ort, an dem sich Sprecher und Hörer begegnen; wo sie reziprok den Anspruch erheben können, daß ihre Äußerungen mit der Welt [...] zusammenpassen; und wo sie diese Geltungsansprüche kritisieren und bestätigen, ihren Dissens austragen und Einverständnis erzielen können*“²⁰⁴. Dem zugrunde liegt die Annahme der intersubjektiven Spiegelung. Der Mensch unterstellt bei erstem Kontakt, dass sein Gegenüber grundsätzlich die gleiche Wissensbasis und somit gleiche Denk- und Handlungsstrukturen besitzt, wie er selbst.²⁰⁵ Problematisch sind kulturelle Überschneidungssituationen also insofern, als dass die beteiligten Personen mit verschiedenen kulturellen Hintergründen nicht antizipieren können, was das Gegenüber denkt und tut und warum es in einer bestimmten Weise unter bestimmten Umständen wie handelt.²⁰⁶

Als Außenstehender kann man die fremde Sozialstruktur nur durch einen Filter erfassen. Dieser Filter sind die Personen, die Teil der fremden Sozialstruktur sind. Wie bei einem Kind, das seine erste Sozialisierung erlebt, können auch Menschen mit fremdkulturellem Hintergrund Erfahrungen in einer für sie fremden Lebenswelt nur über objektivierte und gefilterte Erfahrungen der darin sozialisierten Menschen machen.²⁰⁷ Eine fremdkulturelle Person kann durch den Filter Denk- und Verhaltensweisen von seinem Gegenüber übernehmen, muss die zugrundeliegende Struktur aber selbst deuten und für sich relevantes, soziales Wissen daraus

²⁰² Habermas (2009), S. 208.

²⁰³ Vgl. Gudykunst/Ting-Toomey (2003), S. 117.

²⁰⁴ Habermas (2009), S. 192.

²⁰⁵ Vgl. Schütz/Luckmann (1975), S. 302 f.

²⁰⁶ Vgl. Schütz/Luckmann (1975), S. 33.

²⁰⁷ Vgl. Schütz/Luckmann (1975), S. 257.

ableiten.²⁰⁸ Dies ist wiederum durch seine lebensweltliche Wissensbasis geprägt.

Eine gemeinsame Wissensbasis, die für alle Teammitglieder gültig und verständlich ist, kann sich dann bilden, wenn gemeinsame Erfahrungen gemacht werden und wenn subjektive Erfahrungen über ein gemeinsames Zeichensystem in den gemeinschaftlichen Wissensvorrat eingehen.²⁰⁹ Ein gewisser gemeinsamer Wissensvorrat sowie ein Zeichensystem²¹⁰ müssen jedoch schon zu Beginn der Interaktion gegeben sein, um die Herausbildung weiterer gemeinsamer Wissens Elemente zu ermöglichen.²¹¹ So wie das gemeinsame Zeichensystem Basis für die Etablierung einer gemeinsamen Wissensbasis ist, so modifiziert neuartiges Wissen auch das bestehende Zeichensystem bis hin zur Kreation neuer Zeichen.

Die Wissensvermittlung findet also in weiten Teilen über Kommunikation als „*wechselseitige[s] soziale[s] Handeln*“²¹² statt. Da auch die vorliegende Arbeit einen intersubjektiven Ansatz der Betrachtung von Interkulturalisationsprozessen in Teams verfolgt, ist das Lebensweltkonzept eine geeignete Grundlage für das Verständnis von Interkulturalisation.

Zusammenfassend ergeben sich aus dem vorangehenden Abschnitt einige wichtige Erkenntnisse für die Untersuchung von Interkulturalisation und Interkultur. In Kapitel 2.2.1 wurde festgestellt, dass Kultur wandelbar ist. Diese Veränderung ist in tieferliegenden kulturellen Strukturen schwieriger herbeizuführen als in kulturellen Artefakten. Bedingung dafür, dass Kultur sich ändern kann, ist der Kontakt von Personen verschiedener kultureller Hintergründe. In diesen kulturellen Überschneidungssituationen kommt es zu kritischen Interaktionssituationen und den beteiligten Personen wird bewusst, dass sich ihre kulturelle Prägung unterscheidet.

²⁰⁸ Vgl. Schütz/Luckmann (1975), S. 266.

²⁰⁹ Vgl. Schütz/Luckmann (1975), S. 278.

²¹⁰ Es ist zu beachten, dass ein Zeichensystem nicht nur die Sprache beinhaltet, sondern auch non-, para- und extra-verbale Elemente umfasst.

²¹¹ Vgl. Schütz/Luckmann (1975), S. 277.

²¹² Schütz/Luckmann (1975), S. 281.

Wie sich die Veränderung von Kultur vollzieht, lässt sich anhand des Lebensweltkonzeptes nach Schütz und Luckmann erklären. Die Lebenswelt ist die gesamte Realität eines Menschen, die sich nach Habermas aus Kultur, Gesellschaft und Persönlichkeit zusammensetzt. Funktionierende Verständigung ist nur innerhalb der eigenen Lebenswelt möglich. Es bedarf dazu gemeinsamer Erfahrungen. Erfahrungen werden in Situationen gemacht und dann in den Wissensvorrat überführt.

In fremder Umgebung verliert nun das lebensweltliche Orientierungssystem an Relevanz. Es werden neue Erfahrungen gemacht, die zur Modifikation und Erweiterung der subjektiven Wissensbasis führen. Dies geschieht über Kommunikation. Kommunikatives Handeln und Lebenswelt beeinflussen sich wechselseitig. Die Lebenswelt ist damit stets intersubjektiv zu verstehen. Für die Untersuchung von kulturellen Überschneidungssituationen muss Kommunikation stets berücksichtigt werden.

2.3 Stand der Interkulturforschung

2.3.1 Vorgehensweise bei der Analyse der forschungsrelevanten Literatur

Die in Kapitel 2.2 erläuterte Aushandlung gemeinsamer Bedeutungen und Werte in der Interaktion kann übertragen auf kulturelle Überschneidungssituationen als Interkulturalisation, deren Ergebnis eine Interkultur ist, verstanden werden.²¹³ Nachdem die Wandelbarkeit von Kultur als Voraussetzung für Interkulturalisation erläutert wurde, bedarf es der Analyse der Literatur zu Interkulturalisationsprozessen, um Interkultur(alisation) verstehen und erklären zu können. Eine Analyse des Standes der Forschung ist nötig, um einen Überblick über die derzeitigen Erkenntnisse in den relevanten Forschungsfeldern zu erhalten und daraus Forschungslücken zu identifizieren. Des Weiteren dient diese Analyse in Verbindung mit Erkenntnissen aus der Team- und Kreativitätsforschung als

²¹³ Vgl. Mahadevan/Weißert/Müller (2011), S. 59.

Grundlage für die Ableitung der theoretischen Konzeption der vorliegenden Studie.

Die relevanten Ansätze und Studien wurden in Hinblick auf folgende Frage ausgewertet: Was wissen wir heute über das Zusammentreffen von Mitgliedern verschiedener Kulturen (im Rahmen von Teamarbeit)?

Konkret interessieren dabei folgende Aspekte:

- Welche Modi, miteinander umzugehen, entstehen, wenn Angehörige verschiedener Kulturen zusammenarbeiten?
- Finden bei der Zusammenarbeit von Mitgliedern verschiedener Kulturen Interkulturalisationsprozesse statt? Bildet sich also eine neue, dritte, sogenannte Interkultur heraus? Wie wird diese charakterisiert?

Ziel der Analyse ist eine Systematisierung von Ansätzen und Konzepten, die das Ergebnis kultureller Überschneidungssituationen beschreiben. Die Analyse soll nicht die Unterschiede verschiedener kultureller Denkweisen darlegen, sondern darüber hinaus das Produkt, welches aus einem Kulturkontakt entstehen kann, erklären. Nach einer eingehenden und kritischen Würdigung der Literatur zum Thema Interkultur und kulturelle Überschneidungssituationen, folgt die Suche nach Mustern und Regelmäßigkeiten, anhand derer ein umfassender Überblick über Interkultur nach dem aktuellen Stand der Forschung gegeben werden kann. Für diese Analyse wurde der State of the Art disziplinübergreifend qualitativ untersucht.

In Zeitschriften, Monographien und Sammelwerken der Geistes- und Humanwissenschaften (Psychologie, Philosophie, Anthropologie) sowie der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (BWL, Soziologie und Ethnologie)²¹⁴ wurde anhand der Stichworte *kulturelle Überschneidungssituationen*, *Interkultur*, *Interkulturalität*, *Third culture*, *Synergiekultur*, *Hybrid culture*, *Synergistic culture* und *Dritter Raum* recherchiert.

²¹⁴ Nach einer Wissenschaftsgliederung von Anzenbacher (1981), S. 22.

2.3.2 Handlungsoptionen in kulturellen Überschneidungssituationen

Als Analyserahmen, welcher der Systematisierung der Literatur dient, wird das „*Global Strategic Options*“²¹⁵-Modell nach Adler herangezogen (siehe Abbildung 7). Dieses Modell stellt die verschiedenen Handlungsoptionen dar, auf die Mitarbeiter im Umgang mit kulturellen Differenzen zurückgreifen können. Es wird als Hilfsmittel verwendet, um die einzelnen Begriffsbestimmungen zu kulturellen Überschneidungssituationen gliedern und systematisieren zu können.

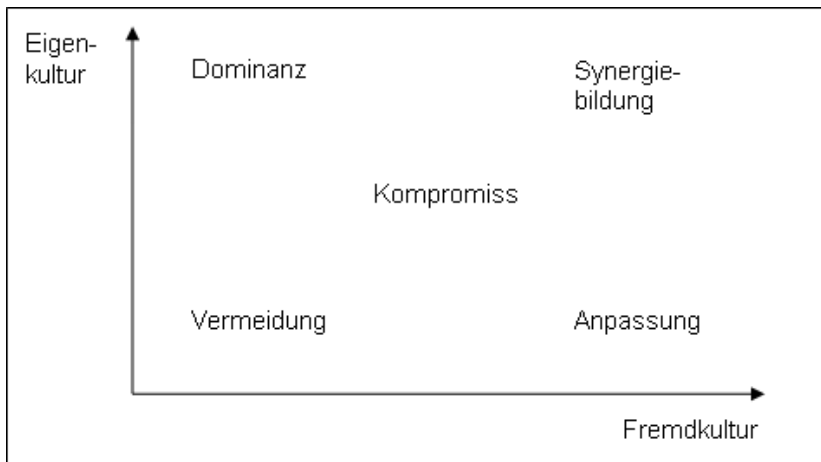


Abbildung 7: Strategien zum Umgang mit Multikulturalität

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Adler (2008), S. 118; Schroll-Machl/Nový (2000), S. 170.

Mithilfe des *Global Strategic Options*-Modells lassen sich die gesichteten Veröffentlichungen zu kulturellen Überschneidungssituationen anhand der verschiedenen Möglichkeiten interkulturellen Handelns bewerten. In vorliegendem Konzept werden generell fünf Handlungsoptionen dargestellt, deren sich international tätige Mitarbeiter beim Umgang mit

²¹⁵ Vgl. Adler (2008), S. 118; Schroll-Machl/Nový (2000), S. 170 ff. Ein ähnliches Schema schlagen auch Hampden-Turner/Trompenaars (2000), S. 116 f. vor.

kulturbedingten Unterschieden bedienen können. Die fünf Handlungsoptionen werden als *Vermeidung*, *Dominanz*, *Anpassung*, *Kompromiss* und *Synergiebildung* bezeichnet. Anders formuliert hat dies Maletzky (2010): „Die jeweilig angemessenen Verhaltensweisen des Gegenübers oder des Gastlandes müssen von Akteuren mit unterschiedlicher Herkunft erlernt, übersetzt oder neu ausgehandelt werden.“²¹⁶ Dabei kann das Erlernen eine Anpassung bedeuten, die Übersetzung den Kompromiss und die neue Aushandlung eine Synergiebildung.

Die Handlungsoptionen Dominanz und Anpassung werden gemeinsam betrachtet, da die beiden Optionen in der Regel gemeinsam zu beobachten sind. Der Fokus der vorliegenden Untersuchung liegt auf der Synergiebildung, da diese Handlungsoption generell als die gewinnbringendste angesehen wird und in der bisherigen Forschung nur unzureichend untersucht wurde.²¹⁷ Außerdem könnte diese neue Aushandlung zu einer Interkultur führen. Um eine Interkultur in Form von Synergiebildung deutlich von Vermeidung, Dominanz und Kompromiss abzugrenzen, werden diese Handlungsoptionen im Folgenden kurz erläutert. 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.

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 man ginge sich aus dem Weg, so sieht der Großteil der Forscher die Vermeidungsstrategie als Festhalten an eigenen kulturellen Mustern.²¹⁸ Dabei treten Menschen verschiedener Kulturen zwar in Kontakt, verstehen sich aber nicht und die Beziehung ist durch ein *Nebeneinander* anstatt durch ein *Miteinander* geprägt.²¹⁹ Das Festhalten an der eigenen Kultur wird auch

²¹⁶ Maletzky (2010), S. 36.

²¹⁷ Vgl. Adler (2008), S. 144.

²¹⁸ Vgl. dazu bspw. Schroll-Machl/Nový (2000), S. 170 f.

²¹⁹ Vgl. Epstein (2009), S. 328.

„*Adherence*“²²⁰ genannt und lässt sich schematisch mit der Formel $A+B=A+B$ beschreiben.²²¹

Die Vermeidung im Sinne der Unterbindung jeglichen Kontakts findet sich beispielsweise bei Müller (1999) 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.²²² Obwohl die Vermeidung sicherlich nicht generell als optimale Strategie für kulturelle Überschneidungssituationen anzusehen ist, kann sie für das Arbeitsergebnis effektiver sein als andere Strategien, da sie in einigen Fällen kritische Situationen oder Konflikte in der interkulturellen Zusammenarbeit entschärft.²²³

Als zweite Handlungsoption stellt Adler (2008) im *Global Strategic Options*-Modell die Strategie der *Dominanz beziehungsweise Anpassung* vor.²²⁴ Dabei wird in kulturellen Überschneidungssituationen nach den Werten der dominierenden Kultur gehandelt, während die Vertreter der dominierten, angepassten Kultur ihre Standards und Werte zurückstellen und in der Überschneidungssituation die Verhaltensweisen des Gegenübers übernehmen bzw. imitieren.²²⁵ Es gilt $A+B=A$ für den Fall, dass das Kulturmuster von Kultur A die Interaktion zwischen A und B bestimmt.²²⁶ Die Eigenkultur von B wird dann durch Übernahme fremdkultureller (A) Verhaltensweisen substituiert. Kulturelle Dominanz wird oft als Schutzschild gegen das Fremde gebraucht. Wird die Fremdkultur als Bedrohung empfunden, so ist diese am leichtesten zu überwinden, indem man alles Fremde unreflektiert ablehnt und das Eigene anwendet, ohne die Angemessenheit für die jeweilige Situation zu hinterfragen.²²⁷ Kulturelle Anpassung hingegen wird häufig als Voraussetzung für erfolgreiche

²²⁰ Die deutsche Übersetzung „Befolgung, Festhalten, Einhaltung“ erklärt die Begriffswahl für *Vermeidung*.

²²¹ Vgl. Blom/Meier (2004), S. 96 ff.

²²² Vgl. Müller (1999), S. 100 ff.

²²³ Vgl. Kinast/Schroll-Machl (2005), S. 436.

²²⁴ Vgl. Adler (2008), S. 118.

²²⁵ Vgl. Müller (1999), S. 100 ff.; Kinast/Schroll-Machl (2005), S. 436; Adler (2008), S. 118.

²²⁶ Vgl. Blom/Meier (2004), S. 96 ff.

²²⁷ Vgl. Müller (1999), S. 100 ff.

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 und Acquisitions.²²⁸ Jedoch gehen schon Adler und Bartholomew einen Schritt weiter, indem sie gegenseitiges Lernen für sinnvoller halten, um Synergien zu fördern und somit kulturelle Überschneidungssituationen effektiv zu gestalten.²²⁹

Betrachtet man die verschiedenen Strategien des *Global Strategic Options*-Modells, so fällt auf, dass die Strategie des *Kompromisses* Definitionen von Interkultur ähnelt. Dies zeigt sich schon in der unklaren begrifflichen Abgrenzung beider Konstrukte. Der Kompromiss wird von Seelye/Wasilewski (1996) als *Hybridization* bezeichnet.²³⁰ Diese Begriffswahl findet sich auch für die Bezeichnung einer Interkultur und meint dort ein neues, durch Vielfalt gekennzeichnetes Drittes.²³¹ Auch bei der Vermischung verschiedener Kulturen in Form eines Kompromisses gibt es unterschiedliche Auffassungen, wie diese ausgestaltet ist. 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*“²³² vereint sein. Es handelt sich also nicht um eine abneigende Vermeidung, sondern um eine von Toleranz, Respekt und Gleichheit geprägte Beziehung,²³³ in der die Kulturen so kombiniert werden, dass die jeweiligen individuellen und kulturellen Kompetenzen am gewinnbringendsten genutzt werden.²³⁴ Man kann diese Art des Kompromisses als „*Schwanken zwischen zwei Polen*“²³⁵ sehen, in der die Eigenkultur zwar weiterhin gelebt, jedoch die zweite Kultur selektiv übernommen wird.

²²⁸ Vgl. Groeger (2006), S. 10; Adler/Bartholomew (1992), S. 53.

²²⁹ Vgl. Adler/Bartholomew (1992), S. 55 ff.

²³⁰ Vgl. Seelye/Wasilewski (1996), vgl. dazu auch Zick (2010), S. 230.

²³¹ Vgl. Earley/Mosakowski (2000).

²³² Hagenbüchle (2002), S. 151.

²³³ Vgl. Hagenbüchle (2002), S. 151 f.

²³⁴ Vgl. Kinast/Schroll-Machl (2005), S. 436.

²³⁵ Müller (1999), S. 100 ff.

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.²³⁶ Analog zu den bereits vorgestellten Strategien gilt für den Kompromiss, dass $A+B=A_m+B_m$ ist, wobei m für *Minus* steht. Das heißt, dass jeder Beteiligte einen Teil seiner Standards aufgeben muss, um einen Kompromiss zu schließen.²³⁷ 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. Diesen Konkurrenzvorteil können kulturelle Überschneidungssituationen dann bringen, wenn eine synergetische Interkultur entsteht.

Die Handlungsoption der *Synergiebildung* wird im folgenden Abschnitt thematisiert, da Interkultur als Gegenstand der vorliegenden Arbeit ähnlich wie Adlers Synergiebildung konzeptualisiert ist.

2.3.3 Dimensionen des Konstrukts *Interkultur*

Da der Schwerpunkt der State of the Art-Analyse auf der Untersuchung der *Interkultur* liegt, werden 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 als spezifisches Ergebnis von Interkulturalisation umfassend beschreiben. Darauf aufbauend wurden die vorhandenen Ansätze kritisch evaluiert und ein eigenes Interkulturverständnis nach dem Stand der aktuellen Forschung entwickelt.

Eine Interkultur ist mehr als eine gemeinsame Basis der Verständigung. Interkultur kann in Anlehnung an Schütz' und Luckmanns Lebensweltkonzept eine bestimmte (Teil-)Lebenswelt darstellen, die einen inter-

²³⁶ Vgl. Kinast/Schroll-Machl (2005), S. 436.

²³⁷ Vgl. Blom/Meier (2004), S. 96 ff.

kulturellen Wissensvorrat umfasst.²³⁸ Es handelt sich tatsächlich um eine Kultur, da alle Eigenschaften des Konstrukts Kultur auch in der Interkultur repräsentiert sind, auch wenn sie eventuell schwächer ausgeprägt oder weniger vertieft sind und das Individuum nur in Teilbereichen seines Lebens beeinflussen. In Kapitel 2.1.1 wurden zusammenfassend sieben Charakteristika von Kultur genannt, die Kultur als veränderbares Element der sozialen Gestaltung beschreiben. Die hier untersuchte Interkultur wird als Kultur konzeptionalisiert, für die diese beschriebenen Charakteristika gleichermaßen Gültigkeit besitzen.

Interkultur wird in der Literatur in verschiedener Art benannt. Neben dem Begriff der Interkultur, der von Bolten geprägt wurde, findet man die Bezeichnungen *Third Culture*, *Drittkultur*, *Hybridkultur*, *Transkultur*, *Kreolisierung*, *neue Kultur* oder auch Hansens *Pankollektiv*. Doch nicht nur die Bezeichnungen divergieren. Auch die Auffassung, durch was sich eine Interkultur auszeichnet, unterscheidet sich in verschiedenen Disziplinen. So sieht Bolten Interkultur als eine „*Interaktionsbeziehung zwischen Kulturen*“²³⁹. In einem dialogischen Prozess entstehen zwischen Angehörigen verschiedener Kulturen situative, neue Regeln.²⁴⁰ Interkulturen werden dabei ständig konstruiert und (weiter-)entwickelt.²⁴¹ Interkulturalisation als Prozess der Interkulturherausbildung und die damit verbundene Kreation von Neuem kann wiederum verschieden ausgestaltet sein. Es lässt sich zwischen einer Bedeutungsveränderung bereits bestehender Kulturbestandteile und einer Fusion, durch die aus verschiedenen Einflüssen etwas Neues geschaffen wird unterscheiden.²⁴² Diese Fusion beinhaltet neue „*values, communication, and organizational systems*“²⁴³. Die Beteiligten an der Drittkultur schaffen zusammen etwas, das ihr Eigentum ist und gemeinsame Grundlagen, Begriffe, Werte, Prozesse und Regeln beinhaltet. So entsteht die Basis für eine erfolgreiche Zusammenarbeit.²⁴⁴ Gleichzeitig beinhaltet Interkultur mit dem „*Schaffen*

²³⁸ Vgl. Maletzky (2010), S. 47.

²³⁹ Bolten (1999), S. 26.

²⁴⁰ Vgl. Szkudlarek (2009), S. 978.

²⁴¹ Vgl. Browaeys/Price (2008), S. 220 f.; Casmir (2007), S. 419 f.; Gudykunst/Kim (2003), S. 384.

²⁴² Vgl. Nederveen Pieterse (2009), 64 ff.

²⁴³ Casmir (2007), S. 407.

²⁴⁴ Vgl. Casmir (2003), S. 23 f.

neuer Möglichkeiten des Zusammenlebens durch die Fähigkeit der Selbstreflexivität.“²⁴⁵ Eine reflexive Komponente. Eigene kulturelle Normen und Werte dürfen dabei keine ausschließliche Wahrheit darstellen.

Unterscheiden muss man Ansätze, die einen Prozess in den Vordergrund stellen – die Interkulturalisation – und Ansätze, die das Produkt – die eigentliche Interkultur – fokussieren. Interkultur und Interkulturalisation lassen sich in der Praxis nicht eindeutig voneinander abgrenzen. Da Interkultur eine interaktive Komponente besitzt und somit ständig im Wandel begriffen ist, ist sie wiederum Teil des Interkulturalisationsprozesses. Bislang ist nicht geklärt, ab welcher Schwelle von einer gemeinsamen, dritten Kultur gesprochen werden kann. Die Eigenschaften einer Interkultur variieren zudem mit den verschiedenen Menschen, die aufeinandertreffen oder der möglichen Dominanz bestimmter Akteursgruppen im Interkulturalisationsprozess.²⁴⁶ Eine klare Abtrennung zu anderen Strategien in kulturellen Überschneidungssituationen ist also nicht herbeizuführen.

Schon anhand dieser unterschiedlichen Herangehensweisen an das Konstrukt Interkultur wird deutlich, dass verschiedene Ansätze zur Erklärung herangezogen werden müssen. Jedoch fällt gleichzeitig auf, dass die 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. Für die vorliegende State of the Art-Analyse wurden 40 verschiedene Interkulturauffassungen ausgewertet, die in Tabelle 2 dargestellt werden. Dabei wurden anhand einer qualitativen Inhaltsanalyse Unterschiede und Gemeinsamkeiten herausgearbeitet, auf deren Basis schließlich fünf charakteristische Dimensionen von Interkultur definiert wurden. Im Folgenden ist daher von der *Räumlichen Dimension*, der *Prozessualen Dimension*, der *Reflexiven Dimension*, der *Synergetischen Dimension* und der *Innovativen Dimension* die Rede.²⁴⁷

²⁴⁵ Nicklas (1995), S. 48.

²⁴⁶ Vgl. Maletzky (2010), S. 46.

²⁴⁷ Vgl. hierzu auch die Ausführungen in Engelhard et al. (2009).

Autor/en	Interkulturverständnis	Dimension
Useem/Useem/ Donoghue (1963), S. 169	„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.”	innovativ
Bhabha (2012)	Überschreitung von Gegensätzlichkeit bei gleichzeitiger Vermeidung von Homogenisierungen.	innovativ
Wierlacher/ Wiedenmann (1996)	Mehrwert, der durch die Kommunikation entsteht.	prozessual, synergetisch
Epstein (2009), S. 330	„Transkultur“ ist das Überschreiten traditioneller kultureller Grenzen, durch sie ist eine Kultur nicht mehr isoliert und „‘supra-cultural‘ creativity“ wird gefördert. „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.	innovativ, synergetisch
Kinast/Schroll- Machl (2005)	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.	reflexiv, innovativ, synergetisch

Autor/en	Interkulturverständnis	Dimension
Maletzky (2010), S. 47	„Interkultur [...] als eine symbolische Ordnung interkulturell zusammengesetzter sozialer Systeme [...] [nimmt] eine handlungsleitende Funktion [...] ein[...], [gilt] jedoch nicht unbedingt systemübergreifend [...].“	innovativ
Gong (2003), S. 261	„A subsidiary gradually develops a hybrid culture, an emergent and simplified set of rules, norms [...] that individuals of all nationalities have contributed to [...].“	innovativ
Casmir (2007), S. 407	„[...] 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.“	prozessual, innovativ
Negt (1992), S. 29	„Zwischenwelt“ der Kommunikation: Lernen am Eigenen und Fremden; Schaffung eines Dritten.	reflexiv, prozessual, räumlich, innovativ
Plessner (1982)	„Verstehenssituation“: Ermöglichung eines „Vertrautwerdens mit der Distanz“; für beide Seiten bessere Handlungspositionen.	prozessual, reflexiv
Matthes (1991)	Kooperative Selbstkonstruktion, reziproke Selbständerung als Modus des Selbstgewinns.	reflexiv

Autor/en	Interkulturverständnis	Dimension
Wierlacher/ Hudson- Wiedenmann (2003), S. 228	„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 kultureldifferenter Blickwinkel ein kreatives Milieu zu stiften.“ Partialität und die daraus resultierenden Veränderungen der Individuen machen aus der kulturellen Überschneidungssituation eine „kulturelle Zwischenposition“.	prozessual, innovativ, räumlich
Demorgon/ Molz (2003)	Neudefinition der Deutungsmuster: „adaptives Oszillieren“ aus Prozessen der Assimilation (Einordnung von Wahrnehmungen in kognitive Schemata) und Akkommodation (Anpassung der Schemata an die Realität/Situation).	reflexiv, prozessual
Hagenbüchle (2002)	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.	reflexiv

Autor/en	Interkulturverständnis	Dimension
Mauritz (1996), S. 91 und 96.	„ <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“.	prozessual
Buber (1982), S. 85	„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.	prozessual, räumlich
Thomas (2005b), S. 48	„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.“	innovativ, synergetisch
Browaeys/ Price (2008), S. 190 f.	„[...] 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.“	reflexiv, synergetisch

Autor/en	Interkulturverständnis	Dimension
Nicklas (1995), S. 48	Interkultur ist das „Schaffen neuer Möglichkeiten des Zusammenlebens durch die Fähigkeit der Selbstreflektivität. Eigene kulturelle Normen und Werte dürfen dabei keine ausschließliche Wahrheit darstellen.“	reflexiv, innovativ
Szkudlarek (2009), S. 978	„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.“	prozessual, innovativ
Rathje (2004), S. 233	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.	prozessual, räumlich, reflexiv
Baraldi (2006), S. 60	Interkultur wird „conjunction“ genannt und wird definiert als Erhalt von Diversität bei gleichzeitiger Herausbildung neuer, geteilter Symbole und Werte.	innovativ
Evanoff (2006), S. 426	„[I]ncreased contact between people from various cultures as creating an opportunity for entirely new forms of social interaction to emerge.“	prozessual, innovativ

Autor/en	Interkulturverständnis	Dimension
Mahadevan/ Weißert/ Müller (2011)	Interkultur ist die Kreation und Verhandlung geteilter Bedeutungsmuster, die durch soziale Interaktion zwischen Menschen verschiedener nationaler oder gesellschaftlicher Hintergründe ermöglicht wird.	reflexiv, innovativ
Steixner (2007), S. 210	„Die Basis von Interkultur stellt das reflektierte Beobachten und Modellieren der interkulturellen Wirklichkeit im Sinne einer prozesshaften Auseinandersetzung dar.“ Interkultur ist ein Lernraum.	reflexiv
Earley/ Mosakowski (2000), S. 27	„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.“	innovativ, prozessual
Harris/Moran (1996), S. 11	„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.“	innovativ, synergetisch
Bolten (1999), S. 26	Interkultur ist eine „Interaktionsbeziehung zwischen Kulturen“.	prozessual

Autor/en	Interkulturverständnis	Dimension
Shuter (2007), S. 431	„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 [...].“	reflexiv, innovativ
Brannen/Salk (2000), S. 452	„negotiated culture“	reflexiv, prozessual
Thomas (2003b), S. 540	„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.“	innovativ, synergetisch
Wilson (1995), S. 6	„[H]ybrid culture that develops between the buying and selling firms and reflects elements of both firms cultures but is different from either firm’s culture.“	innovativ
Schreyögg (1993), S. 156	„amalgamierte Kultur“	innovativ
von der Oelsnitz (2006), S. 158	„[...] eine Identifizierung vorrangig mit Werten und Normen, die nicht mehr <i>einer</i> Kultur zu eigen sind, sondern mehrere Kulturen überspannen.“	innovativ

Autor/en	Interkulturverständnis	Dimension
Bolten (2007), S. 138	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.“	innovativ, prozessual, reflexiv, synergetisch
Pothukuchi et al. (2002), S. 261	„[...] the IJV partners develop a third culture of mutual accommodation, respect, and cooperation. “	innovativ

Autor/en	Interkulturverständnis	Dimension
Schein (1995), S. 93	„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.“	innovativ
Knapp (1999), S. 19	In einer kulturellen Überschneidungssituation wird durch „wechselseitige Akkommodation eine neue, eigenständige „dritte Kultur“ geschaffen.“	prozessual, innovativ
Hampden-Turner/Trompenaars (2000)	Werte werden nicht addiert. Die eigentliche Leistung ist, verschiedene (gegensätzliche) Werte unter einen Hut zu bringen.	innovativ
Tibi (1995)	Brücken über kulturelle Grenzen hinweg schlagen, ohne Werthaltungen der verschiedenen Kulturen zu untergraben.	innovativ

Tabelle 2: Begriffsverständnis von Interkultur in der Literatur

Quelle: Eigene Darstellung.

Insgesamt zeigt sich in den Auffassungen von Interkultur der Fokus auf die innovative (28 Nennungen), die prozessuale (16 Nennungen) und reflexive (14 Nennungen) Dimension. Es zeigt sich, dass die synergetische Dimension (8 Nennungen) nur für einen Teil der Forscher Bestandteil der Interkultur ist. Die räumliche Dimension wird nur in vier Auffassungen von Interkultur erwähnt. Auffällig ist, dass in der englischsprachigen Literatur die innovative Dimension in 88,9% der Ansätze erwähnt wird. In deutschsprachiger Literatur spielt diese Dimension nur in 54,5% der Quellen eine Rolle. Dort werden hingegen die prozessuale und die reflexive Dimension stärker betont als in englischsprachiger Literatur. Die Nennung der synergetischen Dimension ist durchgängig in allen Werken schwach

ausgeprägt. Die räumliche Dimension findet in der englischsprachigen Literatur keine Erwähnung.

Inhaltlich werden die einzelnen Dimensionen folgendermaßen charakterisiert:

Die *räumliche Dimension* vereint Aussagen über den Ort der Entstehung von Interkultur und trägt daher weniger dazu bei, die Inhalte einer Interkultur zu erfassen als das Konstrukt der Interkultur formal in den Kontext unterschiedlicher Kulturen einzuordnen. Darin liegt die seltene Erwähnung der Dimensionen in den Interkulturauffassungen begründet. Auch wenn Interkultur kein Zustand ist, so gibt es doch einen bestimmten Raum, in dem sie sich herausbildet. Dieser Ort ist das „Dazwischen“,²⁴⁸ welches einen Raum zwischen zwei verschiedenen Kulturen bezeichnet und in dem neue kulturelle Ausprägungen in Form einer Interkultur entstehen. In den gesichteten Ansätzen fällt häufig das Wort „*zwischen*“²⁴⁹ auf, wobei es teilweise alleine steht und teilweise kombiniert wird zu einer „*Zwischenwelt*“²⁵⁰, einer „*kulturellen Zwischenposition*“²⁵¹ oder einem „*Zwischenreich des Dialogs*“²⁵². Hansens (2009) Pankollektiv kann ebenfalls als Interkultur gesehen werden. Er beschreibt die räumliche Dimension jedoch nicht als „Dazwischen“, sondern als übergeordnete kulturelle Ebene, die verschiedene Dachkollektive über Gemeinsamkeiten miteinander verbindet. Hofstede fasst diese Länder mit ähnlichen Wertesystemen in seiner Studie zu Länderclustern zusammen.²⁵³ Wie Interkulturen gemeinsame Kulturen von Menschen mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen sind, fokussieren Pankollektive Ähnlichkeiten anstatt Unterschiedlichkeiten von Dachkollektiven. Interkultur als Pankollektiv steht eine Ebene über der Nationalkultur und vereint gemeinsame Werte in einem bestimmten Bereich. Gleichzeitig könnte

²⁴⁸ In der englischsprachigen Literatur wird analog von *in-between cultures* gesprochen. Vgl. dazu bspw. Seelye/Wasilewski (1996), S., 140.

²⁴⁹ Vgl. bspw. Rathje (2004), S. 57 ff.; Wierlacher/Hudson-Wiedenmann (2003), S. 229; Bolten (2007), S. 138.

²⁵⁰ Negt (1992), S. 29.

²⁵¹ Wierlacher/Hudson-Wiedenmann (2003), S. 229.

²⁵² Waldenfels (1971).

²⁵³ Vgl. Hofstede (2006), S. 63.

Interkultur aber auch ein Subkollektiv darstellen, wenn man davon ausgeht, dass die Interkultur in jedem Team eine einzigartige Ausprägung aufweist und somit eine Mikrokultur darstellt.²⁵⁴

Bei der Analyse der Erklärungsansätze zum Konstrukt Interkultur fällt des Weiteren auf, dass wiederholt von einem dynamischen Konzept die Rede ist, welches durch Interaktion entsteht.²⁵⁵ Um dem Rechnung zu tragen, wird eine *prozessuale Dimension* eingeführt. Interkulturalisation ist also ein „*prozessualer Ablauf*“²⁵⁶ der Herausbildung und Veränderung. Die Interaktionsbeziehung zwischen Angehörigen verschiedener Kulturen beruht auf Reziprozität im Austausch von lebensweltlichen Erfahrungen. Dies verdeutlicht vor allem Knapp (1999), indem er von „*wechselseitiger Akkommodation*“²⁵⁷ spricht, sowie Brannen/Salk (2000), für die Interkultur eine „*negotiated culture*“²⁵⁸ ist. Wechselseitigkeit drückt sich maßgeblich in der erwähnten Kommunikation aus. Die Komponente der Verhandlung, die durch die *negotiated culture* angesprochen wird, impliziert jedoch auch Konflikt und Kohäsion. Wechselseitig werden Meinungsverschiedenheiten auf emotionaler wie aufgabenbezogener Ebene ausgetragen sowie eine Zusammengehörigkeit kreiert. All dies sind Teile der prozessualen Dimension, da Konflikt und Kohäsion genau wie Kommunikation im wechselseitigen Prozess des Miteinanders stattfindet. Das Team und seine Mitglieder dürfen also „*nicht statisch* [im Sinne von isoliert, Anm. d. Verf.] *gesehen werden [...], sondern zusammen [...], so daß etwa Genese und Weiterentwicklung ins Kalkül einbezogen werden müssen.*“²⁵⁹ Die prozessuale Dimension des Interkulturalisationsprozesses trägt dieser gestaltenden Reziprozität Rechnung.

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

²⁵⁴ Vgl. Hansen (2009), S. 183 ff.

²⁵⁵ Moore (2005), S. 159; Maletzky (2010), S. 48.

²⁵⁶ Rathje (2004), S. 57.

²⁵⁷ Knapp (1999), S. 19.

²⁵⁸ Brannen/Salk (2000), S. 452.

²⁵⁹ Sader (2008), S. 114.

Eigenen und am Fremden ein neues Drittes schafft²⁶⁰ 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.²⁶¹ Die Akzeptanz des Fremdkulturellen wird in Lernprozessen kreiert, da eine gemeinsame Kultur nur entstehen kann, wenn man die Standards des jeweils anderen lernt.²⁶² „*Out of [...] reflection [of our own and other cultural values] we gain a wider and more highly differentiated view of the world which can nonetheless be integrated into a wider and more comprehensive worldview.*“²⁶³ Die von Steixner (2007) als Lernraum bezeichnete Interkultur wird erstmals von Useem/Useem/Donghue (1963) beschrieben. Auch sie stellen die reflexive Dimension von Interkultur heraus: „*We call this complex of patterns the third culture, and define it broadly as the behaviour patterns created, shared and learned by men of different societies who are in the process of relation their societies, or sections thereof, to each other*“²⁶⁴.

Neben dem *Dazwischen* als Ort der Interkultur und den dynamischen sowie reflexiven Eigenschaften der Interkulturalisation besitzt Interkultur eine *innovative Dimension*. Aus unterschiedlichen Ausgangskulturen bildet sich eine gemeinsame dritte Kultur. In der Begegnung von Mitgliedern verschiedener Kulturen entstehen Dynamiken, die weder identisch noch ableitbar aus den Ausgangskulturen sind.²⁶⁵ Die Beteiligten an der kulturellen Überschneidungssituation sammeln gemeinsame Erfahrungen, indem sie zusammenarbeiten. Durch diese gemeinsamen Erfahrungen entsteht dann eine neue Kultur. Wie diese genau ausgestaltet ist, wurde bislang nicht beschrieben. Dass eine „*neue Qualität*“²⁶⁶ entsteht, impliziert schon der Begriff *Drittkultur*. Es wird also eine „*neue Verhaltensstrategie*“²⁶⁷ im Rahmen einer neuen, eigenständigen, dritten Kultur herausgearbeitet. Evanoff (2006) sieht „*increased contact between*

²⁶⁰ Vgl. Negt (1992), S. 29 f.

²⁶¹ Vgl. Hagenbüchle (2002), S. 139.

²⁶² Vgl. Mauritz (1996).

²⁶³ Evanoff (2006), S. 422.

²⁶⁴ Useem/Useem/Donghue (1963), S. 169.

²⁶⁵ Vgl. Bolten (1999).

²⁶⁶ Thomas (2003b), S. 540; auch Bolten (1996) und Steixner (2007) verwenden diesen Begriff.

²⁶⁷ Kinast/Schroll-Machl (2005), S. 434.

people from various cultures as creating an opportunity for entirely new forms of social interaction to emerge.”²⁶⁸ Interkultur entspricht dabei keiner der beiden Ausgangskulturen. Es handelt sich um eine Erweiterung des Orientierungssystems einer Person um eine neue Qualität. Es geht nicht darum, alte Werte zu negieren oder verschiedene Werte zu addieren. Baraldi (2006) nennt dies *conjunction* und meint damit den Erhalt von Diversität bei gleichzeitiger Herausbildung neuer, geteilter Symbole und Werte.²⁶⁹ Die eigentliche Leistung besteht darin, verschiedene, zum Teil widersprüchliche Werte in Übereinstimmung zu bringen.²⁷⁰ Gegensätze wie Individualismus und Kollektivismus oder Monochronie und Polychronie prallen aufeinander, können aber ein innovatives Drittes bilden, das einer Kultur alleine verwehrt geblieben wäre.

Schließlich kann Interkultur mit einer stark ausgeprägten *synergetischen Dimension* in Verbindung gebracht werden. Aus diesem Grund ist sie in Adlers Modell aus Abbildung 7 im Bereich der Synergiebildung verortet. 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. Dieser Mehrwert wird in den verschiedenen Ansätzen als Output des Entstehungsprozesses von Interkultur gesehen.²⁷¹ Die zentrale Bedeutung von Synergie für den Interkulturbegriff wird vor allem dort deutlich, wo schon in der Bezeichnung des Konstrukts *Synergie* auftaucht, wie dies bei Boltens „*Synergetischem Dritten*“²⁷² oder der „*integrated and synergistic culture*“²⁷³ der Fall ist. Adler (2008), Zeuschel (1999) und Harris/Moran (1996) beschäftigen sich intensiv mit interkultureller Synergie. Die Forscher gehen davon aus, dass die Kombination und Weiterentwicklung kulturspezifischer Elemente zu einem besseren Ergebnis führt.²⁷⁴ In dieser Dimension wird auch die Relevanz von Interkultur für das Management

²⁶⁸ Evanoff (2006), S. 426.

²⁶⁹ Vgl. Baraldi (2006), S. 60 ff.

²⁷⁰ Vgl. Hampden-Turner/Trompenaars (2000), S. 8 f.

²⁷¹ Vgl. bspw. Steixner (2007), S. 210.

²⁷² Bolten (2007), S. 138.

²⁷³ Adler (2008), S. 144.

²⁷⁴ Vgl. Adler (2008), S. 120 f.; Harris/Moran (1996), S. 11 f.; Zeuschel (1999), S. 138 ff.; Kinast/Schroll-Machl (2005), S. 434 ff.

offensichtlich, da Leistung gesteigert und „*‘supra-cultural’ creativity*“²⁷⁵ gefördert wird. Die synergetische Dimension ist jedoch kein zwingender Bestandteil einer Interkultur. Die Analyse des Forschungsstandes zeigt, dass nur wenige Forscher diese Dimension in ihre Auffassung von Interkultur integrieren.²⁷⁶ Eine Interkultur, die synergetisch ist, wird daher als Interkultur im engeren Sinne bezeichnet. Interkultur im weiteren Sinne umfasst räumliche, prozessuale, reflexive und innovative Dimension, muss jedoch nicht zwingend die synergetische Dimension aufweisen. Eine Interkultur kann also unabhängig davon, ob sie für die internationale Zusammenarbeit positive, neutrale oder negative Effekte hervorbringt, existieren. 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.²⁷⁷

Mit Interkultur im engeren Sinne entwickeln die verschiedenenkulturellen Mitarbeiter also neue Problemlösungen, bei denen kulturelle Unterschiede respektiert sowie integriert werden und die sich von Problemlösungen differenzieren, die in einem rein monokulturellen Umfeld getroffen worden wären. Allerdings geht die Interkulturbildung sogar noch einen 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 (qua Interkultur), das die Basis für ihr gemeinsames Handeln darstellt. Interkulturalisation besitzt also eine kognitiv-rationale und eine affektiv-emotionale Ebene. Im kognitiv-rationalen Bereich sind die reflexive sowie die synergetische Dimension

²⁷⁵ Epstein (2009), S. 330.

²⁷⁶ Vgl. Tabelle 2.

²⁷⁷ Vgl. Thomas (1996), S. 159. Eine genauere Auseinandersetzung damit, unter welchen Bedingungen Interkulturalisation zu Synergie führt, findet in Kapitel 5 sowie in der empirischen Untersuchung dieser Arbeit statt.

angesiedelt. Die prozessuale sowie die innovative Dimension beinhalten eher affektiv-emotionale Elemente.

Abschließend lässt sich zusammenfassen, dass Interkultur ein Prozess im *Dazwischen* von Kulturen ist, der durch Interaktion und Reflexion eigen- und fremdkultureller Verhaltensweisen gegenseitige Anerkennung stiftet. Interkultur bedeutet keinesfalls die Aufgabe der eigenen Kultur, sondern vielmehr die Kreation eines dritten, neuen, innovativen Orientierungssystems, das durch bewusste Förderung zu Synergien führen kann. Kulturelle Unterschiedlichkeiten können durch die Herausbildung einer Interkultur überwunden werden.²⁷⁸ Die reflexive und prozessuale Dimension liefern Hinweise auf die Interaktion im Team und sind so Ausdruck der Interkulturalisation. Die Interkultur als Ergebnis des Interkulturalisationsprozesses ist in der innovativen Dimension abgebildet (siehe hierzu und im Folgenden Abbildung 8). Die synergetische Dimension kann aus einer Interkultur resultieren, ist jedoch kein zwingender Bestandteil derselben. Damit ist die Bezeichnung *Synergiebildung* in Adlers Modell irreführend für die eindeutige Charakterisierung von Interkultur. Die räumliche Dimension hat keinen Erklärungsgehalt bezüglich der Teaminteraktion und -ergebnisse und dient ausschließlich als Hinweis auf den gedanklichen Ort der Überschneidungssituation.²⁷⁹

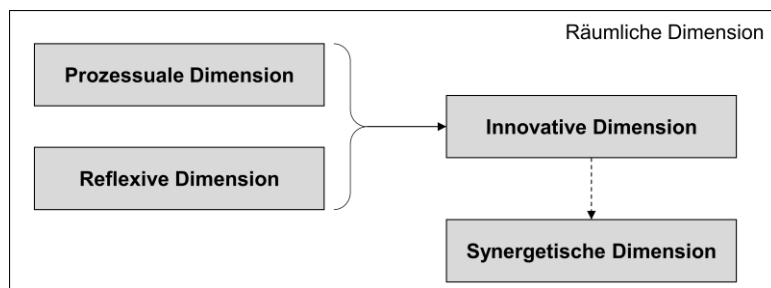


Abbildung 8: Dimensionen der Interkultur(alisation)

Quelle: Eigene Darstellung.

²⁷⁸ Vgl. Mahadevan/Weißert/Müller (2011), S. 56.

²⁷⁹ Die genauen Zusammenhänge zwischen den einzelnen Dimensionen werden in Kapitel 5 untersucht.

In der Realität ist es schwierig, Interkultur klar von den anderen Handlungsmodellen in kulturellen Überschneidungssituationen abzugrenzen. Es ist oft nicht ganz klar, ob Teile bereits bestehender Kulturen zu neuen Kulturmustern vermengt werden oder Bestandteile aus anderen Kulturen in die eigene adaptiert und dabei mit neuer Bedeutung versehen werden. In beiden Fällen entstehen hybride Formen, die in der Praxis sowohl als Interkultur als auch als Kompromiss oder Adaption gesehen werden können. Auch Kompromisse und Dominanz-Anpassungsbeziehungen können demnach als Interkulturen i.w.S. verstanden werden, wenn sie prozessuale und reflexive Komponenten aufweisen und im Ergebnis ein neues, gemeinsames Drittes entsteht. Gleiches gilt für Interkulturen, denen die synergetische Dimension fehlt. Nur wenn eine Interkultur alle erläuterten Dimensionen beinhaltet, soll sie hier als Interkultur i.e.S. bezeichnet werden.

Auch wenn sich einige konzeptionelle Annäherungsversuche an das Konstrukt Interkultur in der Literatur finden lassen, so bleibt die empirische Überprüfung doch gänzlich offen. Nicht nur fehlen Untersuchungen, die zeigen, wie bestimmte Interkulturen ausgestaltet sind. Sogar der Beleg, dass Interkulturen überhaupt existieren, steht bislang aus. Mit der Veränderbarkeit von Kultur ist die Herausbildung einer Interkultur theoretisch möglich. Ob Interkulturalisation in der unternehmerischen Praxis tatsächlich stattfindet und wie sie dann abläuft, wird in dieser Arbeit untersucht.

3. Teamforschung als theoretischer Kontext der Untersuchung

Multikulturelle Teams stellen den Kontext dar, in dem Interkulturalisation in der vorliegenden Arbeit untersucht werden soll. Interkulturalisationsprozesse finden auch im Rahmen von kulturübergreifenden Verhandlungen, Mergers und Acquisitions oder bei Expatriates statt. Teams stellen jedoch den passenden Untersuchungsrahmen dar, um eine Annäherung an das Thema der Interkulturalisation zu wagen, da sie kleine soziale Systeme sind. Sie sind daher besser geeignet als bspw. Mergers und Acquisitions, bei denen Austauschbeziehungen noch vielschichtiger und komplexer als in Teams sind. Zudem gestaltet sich der Zugang zu den beteiligten Akteuren schwieriger. Da die Interkulturalisationsforschung noch wenig fortgeschritten ist, bietet sich eine Untersuchung im Kleingruppenbereich an, um einen Erkenntnisfortschritt in Form erster empirischer Befunde zu generieren.²⁸⁰

3.1 Begriffliche Abgrenzung: Team und multikulturelles Team

Da trotz der hohen Aktualität der Thematik im wissenschaftlichen Diskurs noch keine einheitliche Meinung darüber besteht, was unter einem Team zu verstehen ist,²⁸¹ bedarf es zunächst der näheren Erörterung des Teambegriffs.

In der Literatur wird häufig die Abgrenzung zwischen einem Team und einer (Arbeits-) Gruppe thematisiert. Dabei existiert kein Konsens darüber, ob die beiden Begriffe synonym zu verwenden sind oder zwischen ihnen klar unterschieden werden muss. Einige Autoren differenzieren zwischen Teams und Gruppen,²⁸² während andere keine oder nur marginale Unterschiede zwischen den beiden Begriffen herausarbeiten.²⁸³ *Gruppe* wird sehr weitläufig und in zahlreichen Disziplinen verwendet. Der Begriff

²⁸⁰ Vgl. Mahadevan/Weißert/Müller (2011), S. 59.

²⁸¹ Verschiedene Definitionen des Teambegriffs finden sich unter anderem bei Aldefer (1987), Wiendieck (1992), Hackman (1987), Katzenbach (1998), Podsiadlowski (2002), Stock (2003).

²⁸² Vgl. Katzenbach/Smith (1993), S. 113.

²⁸³ Vgl. Rohn (2006), S. 13 ff.; Jedrzejczyk (2007), S. 19.

des Teams ist hingegen ein Begriff, der konkreter definiert ist und sich in der Betriebswirtschaftslehre durchgesetzt hat.²⁸⁴ Deswegen soll auch in der vorliegenden Arbeit mit dem Terminus *Team* gearbeitet werden. Der Teambegriff lässt sich anhand einiger Charakteristika definieren. Teams zeichnen sich durch ihre Struktur, Organisation, Interaktion und Leistungsorientierung aus. Anhand dieser Kriterien werden sie auch von Gruppen abgegrenzt.

Die Auffassungen bezüglich der Mindestanzahl an Teammitgliedern unterscheiden sich. Während einigen Autoren zwei Mitglieder genügen, um von einem Team zu sprechen, fordern andere eine Mindestanzahl von drei Mitgliedern. Streng genommen handelt es sich bei zwei Personen um eine Dyade. Diese sollen in dieser Arbeit aus der Betrachtung ausgeschlossen werden, da Dyaden einigen Besonderheiten unterliegen, die eine Vergleichbarkeit mit Teams erschweren. Einig sind sich die meisten Autoren über die Tatsache, dass sich eine Gruppe in der *Maximalanzahl an Mitgliedern* von einem Team unterscheidet. Betonen Definitionen des Teambegriffs stets ein „*relatively small set of persons*“²⁸⁵, das je nach Auffassung sieben²⁸⁶ bis 25 Menschen²⁸⁷ nicht überschreiten sollte, findet sich in den klassischen Gruppendefinitionen keine Maximalbegrenzung für die Mitgliederzahl.²⁸⁸

Auch in der *Organisation der Zusammenarbeit* finden sich Unterschiede zwischen einer Gruppe und einem Team. Während man in einer Gruppe von einer stabilen hierarchischen Struktur ausgeht, sind die Mitglieder eines Teams weitgehend gleichberechtigt und übernehmen ihre Rollen kontextbezogen.²⁸⁹ Wie Gruppen sind Teams soziale Systeme. Teams sind jedoch immer Teil eines größeren sozialen Systems – dem Unternehmen.²⁹⁰ Somit sind die Aufgaben eines Teams in das übergeordnete Ziel des Gesamtunternehmens eingebettet.²⁹¹ Daneben wird die Zusammenarbeit in

²⁸⁴ Vgl. Guzzo/Dickson (1996), S. 4.

²⁸⁵ McGrath (1984), S. 7.

²⁸⁶ Vgl. Forsyth (2009), S. 2.

²⁸⁷ Vgl. Jedrzejczyk (2007), S. 20.

²⁸⁸ Vgl. Verbeck (2001), S. 36.

²⁸⁹ Vgl. Verbeck (2001), S. 36.

²⁹⁰ Vgl. McGrath (1984), S. 6 f.

²⁹¹ Vgl. Högl (1998), S. 11.

der Regel vom *Unternehmenskontext* beeinflusst. Dies wird sich auch im Verlauf der vorliegenden Arbeit herausstellen.

Für das Team gilt, dass „*the central feature, the ‘essence’ of a group lies in the interaction of its members*“²⁹², wobei das Merkmal der Kommunikation oder Interaktion von Teammitgliedern in jeder der gesichteten Definitionen herausgearbeitet wird.²⁹³ So ist vor allem die *regelmäßige und direkte Interaktion* essenziell, um von einem Team sprechen zu können.²⁹⁴ Aus dieser resultiert auch die Beschränkung der Größe eines Teams. Eine regelmäßige und direkte Interaktion ist ab einer gewissen Gruppengröße nicht mehr durchführbar. Dies gilt vor allem deshalb, da Teams meist kooperativ interagieren und sich gegenseitig in der Aufgabenbearbeitung unterstützen.²⁹⁵ Die Wahrscheinlichkeit der gegenseitigen Unterstützung wird durch Kohäsion im Team erhöht. Die Zusammenarbeit im Team hat damit einen sozial-integrativen Charakter.²⁹⁶ Neben Interaktion und Kohäsion gilt die Interdependenz der Mitglieder als zentrales Prozessmerkmal von Teams.²⁹⁷ Die wechselseitige Abhängigkeit ergibt sich aus der Notwendigkeit zur Kooperation aufgrund von komplementären Fähigkeiten. Man spricht also sowohl von „*task interdependen[ce]*“²⁹⁸ im Sinne einer gemeinsamen Verantwortlichkeit für das Gruppenergebnis als auch von „*behaviour[.] interdependen[ce]*“²⁹⁹ im Sinne von wechselseitig aufeinander angepasstem Verhalten.

Schließlich wird ein Team von *Leistungsorientierung* charakterisiert. Für Gruppen hingegen ist die Leistungserstellung kein zwingendes Merkmal. Teams begründen ihre Daseinsberechtigung aus der gemeinsamen Bearbeitung einer Aufgabe.³⁰⁰ Sie treten also im Gegensatz zu sozialen

²⁹² McGrath (1984), S. 12.

²⁹³ Vgl. bspw. McGrath (1984), S. 7 f.; Moreland/Levine/Wingert (1996); Forsyth (2009), S. 2; Antoni (1996), S. 25; Rohn (2006), S. 17.

²⁹⁴ Vgl. Verbeck (2001), S. 36.

²⁹⁵ Vgl. Jedrzejczyk (2007), S. 20.

²⁹⁶ Vgl. Jedrzejczyk (2007), S. 20; Verbeck (2001), S. 36.

²⁹⁷ Vgl. dazu Högl (1998), S. 11 f.; Katzenbach/ Smith (1993), S. 70; Rohn (2006), S. 17; McGrath (1984), S. 6 f.; Jedrzejczyk (2007), S. 20.

²⁹⁸ Hopkins/ Hopkins (2002), S. 542.

²⁹⁹ Moreland/ Levine/Wingert (1996).

³⁰⁰ Vg. Högl (1998), S. 10; Katzenbach/Smith (1993), S. 70; Antoni (1996), S. 25.

Gruppen im Allgemeinen zur Erarbeitung einer bestimmten Leistung zusammen.³⁰¹

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass eine Gruppe nicht unbedingt ein Team darstellt, aber ein Team immer eine Gruppe ist.³⁰² Da die betrachteten Gruppen in der vorliegenden Arbeit eine gemeinsame Aufgabe haben und in einen Unternehmenskontext eingebunden sind, handelt es sich um Teams. Der Fokus auf den Begriff des Teams ergibt sich außerdem, wie zu Beginn des Abschnitts erörtert, aus folgendem Umstand: „*‘team’ has largely replaced ‘group’ in the argot of organizational psychology.*“³⁰³

Multikulturelle Teams als Gegenstand der Arbeit zeichnen sich neben den oben erläuterten Merkmalen durch eine *kulturell heterogene Zusammensetzung* aus. Was dies genau für die Teamarbeit bedeutet, wurde in Kapitel 2 diskutiert. An dieser Stelle ist jedoch zu erwähnen, dass man von multikulturellen Teams im engeren Sinne nur dann spricht, wenn mehr als zwei Kulturen vertreten sind und fast jedes Teammitglied einer unterschiedlichen Kultur angehört. Ist dies nicht der Fall, handelt es sich entweder um ein sogenanntes *Token-Team*, bei dem nur ein geringer Anteil der Teammitglieder, im Extremfall nur eine Person, einen anderen kulturellen Hintergrund mitbringt, oder um ein bikulturelles Team, welches sich aus Angehörigen von zwei Kulturen zu ungefähr gleichen Anteilen zusammensetzt. In beiden Fällen spricht man von multikulturellen Teams im weiteren Sinne, die auch Gegenstand der vorliegenden Untersuchung sein können. Unterscheiden muss man auch unterschiedliche Funktionen von multikulturellen Teams. So wird sowohl ein Facharbeiterteam in den 1970er Jahren, welches aus Gastarbeitern und Deutschen bestand, als auch ein Top Management Team eines internationalen Konzerns mit Mitgliedern aus verschiedenen Kulturen als multikulturelles Team bezeichnet. Der speziellen Zusammensetzung und der jeweiligen Funktion der Teamarbeit muss im Rahmen der empirischen Studie Rechnung getragen werden.³⁰⁴

³⁰¹ Vgl. Tjitra (2001), S. 54.

³⁰² Vgl. Guzzo/ Dickson (1996), S. 309.

³⁰³ Guzzo/Dickson (1996), S. 308 f.

³⁰⁴ Vgl. Adler (2008), S. 132.

3.2 Teameffektivitätsmodelle als Rahmen für die theoretische Konzeption multikultureller Teamarbeit

Anhand der forschungsleitenden Fragen wird deutlich, dass primär die Interaktion zwischen den verschiedenen Teammitgliedern interessiert, denn nur durch sie können Interkulturalisation und die Ergebnisse der Teamarbeit in Form von Interkultur und Kreativität erfasst werden. Teaminteraktion und -ergebnisse werden in Teameffektivitätsmodellen näher beleuchtet. Teameffektivitätsmodelle zielen darauf ab, Effektivität in Teams anhand relevanter erfolgsbestimmender Einflussfaktoren zu beschreiben, zu erklären, abzubilden und Gestaltungs- sowie Handlungsempfehlungen zu geben. Damit sind sie ein wichtiger Bestandteil für die vorliegende Arbeit, um der theoretischen Konzeption einen strukturellen Rahmen zu geben.

Von einer unüberschaubaren Anzahl an Studien zu Teamverhalten und -leistung³⁰⁵ haben sich vier Modelle in der Teamforschung durchgesetzt. Auf diesen bauen zahlreiche empirische und konzeptionelle Studien auf. Im Folgenden werden die zwei Basismodelle von McGrath und von Hackman skizziert. Die Modelle von Gladstein sowie Tannenbaum/Beard/Salas sind als Weiterentwicklungen der erstgenannten Modelle zu verstehen. Sie eignen sich jedoch nicht für die vorliegende Untersuchung, da sich Tannenbaum/Beard/Salas (1992) vor allem auf Inputfaktoren konzentrieren und Gladstein (1984) auch Intergruppenaktivitäten berücksichtigt, die an dieser Stelle nicht untersucht werden sollen. Interessant ist, dass Gladstein einen starken Einfluss des Kontexts auf die Teamergebnisse identifiziert. Zu würdigen ist außerdem Gladsteins empirische Überprüfung ihres Modells.

3.2.1 Das Teameffektivitätsmodell nach McGrath

Das Teameffektivitätsmodell nach McGrath stellt in der Teamforschung das Basismodell zur Untersuchung von Interaktion in Teams und Ergebnissen von Teamarbeit dar. McGrath' Modell war das Erste, das Merkmale, Prozesse, Umwelt und Leistung von Teams in einen systematischen Rahmen integrierte. Das erklärende Modell beschreibt

³⁰⁵ Schon 1987 spricht Hackman, S. 316 von „*thousands of research studies*“.

verschiedene Ebenen der Teamarbeit und entwickelt generelle Aussagen über die Zusammenhänge zwischen verschiedenen Bausteinen der Teamarbeit und ihrem Kontext.³⁰⁶ McGrath' Konzeption sieht eine Modellierung als Input-Prozess-Output-Modell vor. Die Auffassung, dass Prozesse in der Beziehung zwischen Input und Output als Mediator fungieren, wird in der Teamforschung weitgehend geteilt.³⁰⁷ Abbildung 9 zeigt McGrath' Modell zur Erklärung der Teameffektivität. Es fällt auf, dass die Beziehung zwischen Input und Output durch den Teaminteraktionsprozess vermittelt wird.³⁰⁸ Die Inputfaktoren wirken allein über den Prozess auf die Teamergebnisse. Eine direkte Verbindung sieht McGrath nicht vor. Die Eigenschaften der Individuen, Beziehungen zwischen Teammitgliedern sowie die allgemeine Teamstruktur, die Aufgabe und die Teamumwelt sind die Einflussfaktoren auf den Teaminteraktionsprozess. McGrath gliedert diese Inputfaktoren in die drei Bereiche *Individuelle Faktoren*, *Gruppenfaktoren* und *Umweltfaktoren*. Die Zuteilung der einzelnen Einflussgrößen zu den Faktorengruppen sind in Abbildung 9 ersichtlich.

Individuelle Faktoren beschreiben die einzelnen Teammitglieder. Gruppenfaktoren hingegen betrachten die Teamebene. Diese Faktoren beinhalten neben der reinen Zusammensetzung auch Beziehungen zwischen den einzelnen Teilen des Teams. Schließlich beeinflussen Umweltfaktoren den Teamprozess. Darunter werden hier die Merkmale der Mikro- und Makroumwelt des Teams verstanden. Die Inputfaktoren bilden den Rahmen, in dem der Interaktionsprozess stattfindet und gestalten diesen folglich maßgeblich mit. Der Interaktionsprozess kann aber neben seiner Mediatorfunktion und seinem Einfluss auf den Teamoutput auch selbst auf die Inputfaktoren wirken.³⁰⁹

³⁰⁶ Vgl. Hackman (1987), S. 316.

³⁰⁷ Vgl. Rohn (2006), S. 61 ff.

³⁰⁸ Vgl. Rohn (2006), S. 62.

³⁰⁹ Vgl. McGrath (1984), S. 13 ff.

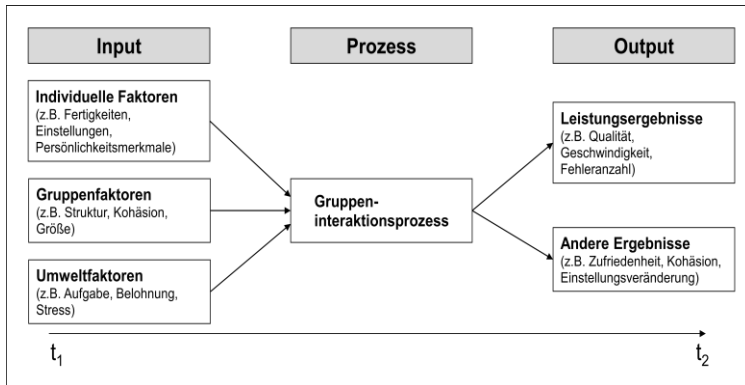


Abbildung 9: Teameffektivitätsmodell nach McGrath

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an McGrath (1984), S. 69.

Als Ergebnisse der Teamarbeit unterscheidet McGrath zwischen der Leistung des Teams in Bezug zur zu bearbeitenden Aufgabe und *anderen Ergebnissen*, wie der Zufriedenheit der Mitglieder oder einer Einstellungsveränderung. Als Leistungsergebnisse werden in Studien zu Teamarbeit meist *Performance*, Leistung oder Effizienz konzeptualisiert. Diese Größen sind sehr unspezifisch und wurden bereits hinlänglich erfasst.³¹⁰ Aus Gründen der Konkretisierung der Untersuchung sowie der Relevanz für den Erfolg von Unternehmen wird hier Kreativität untersucht. Eine kreative Idee zählt zu den Leistungsergebnissen, da Kreativität ein Attribut der Teamergebnisse ist. Alle untersuchten Teams werden an der Kreativität ihrer Leistung gemessen. Zur differenzierten Erfassung von Teamarbeit ist es jedoch unerlässlich, sich bewusst zu machen, dass Kreativität sowie Leistungsergebnisse generell nicht das einzige Ergebnis der Zusammenarbeit ist. Des Weiteren interessieren die Einstellungsveränderungen, die McGrath als Outputfaktor modelliert und die hier als Folge von Teaminteraktion und Kulturwandel durch Interkultur

³¹⁰ Vgl. u.a. Watson/Johnson/Meritt (1998); Chatman/Flynn (2001); van der Zee/Atsma/Brodbeck (2004); Staples/Zhao (2006). Weitere Studien werden in Kapitel 5 vorgestellt.

repräsentiert werden. Die vorliegende Arbeit konzentriert sich also auf Interkultur und Kreativität als Teamergebnisse.³¹¹

Als zentrales Merkmal beinhaltet McGrath' Modell den Teaminteraktionsprozess. Dieser muss näher beleuchtet werden. Der Prozess gliedert sich in drei Komponenten. Jede Interaktion hat eine *task component* und eine *interpersonal component*.³¹² Die aufgabenbezogenen und interpersonellen Inhalte werden über eine Form der Interaktion übermittelt. Diese ist in der Regel die *Kommunikation* und stellt die dritte Komponente des Interaktionsprozesses nach McGrath dar. Diese drei Ebenen der Interaktion beeinflussen und bedingen sich wechselseitig. Schließlich findet im Interaktionsprozess eine Veränderung der Teilnehmer, der Kommunikation selbst, des Ergebnisses und der Beziehung zwischen den Mitgliedern statt. Der neue Zustand nach dieser Veränderung stellt dann den Output dar.³¹³

Der Zyklus von Input, Prozess und Output wiederholt sich. Der Output beeinflusst also neuen Input und den weiteren Verlauf der Interaktion. Genauso kann der Interaktionsprozess die Individuen, die Teamstruktur oder auch die Aufgabenstellung modifizieren. Durch den Faktor der Zeit erscheint die eindeutige Richtung der Abhängigkeiten im Modell weniger deutlich.³¹⁴ Die Dynamik des Modells wird durch die Existenz einer Zeitachse unterstützt. Diese ermöglicht es, Veränderungen im Team in einer gewissen Zeitspanne zu untersuchen, da alle Modellvariablen zu jedem Zeitpunkt gemessen werden können. Der Interaktionsprozess kann in diesem Zusammenhang als Gesamtheit aller „*beobachtbaren interpersonellen Verhaltensweisen innerhalb der Arbeitsgruppe zwischen zwei definierten Zeitpunkten t_1 und t_2* “³¹⁵ interpretiert werden. Durch die zyklische Auffassung des Modells wird natürlich der zu untersuchende Interaktionsprozess bei Verlängerung der Zeitspanne zwischen t_1 und t_2 immer komplexer, denn der Interaktionsprozess selbst wird ständig durch die Rückkopplung zwischen Output und Prozess modifiziert.³¹⁶

³¹¹ Eine genaue Auseinandersetzung mit Kreativität findet in Kapitel 4 statt.

³¹² Vgl. McGrath (1984), S. 17.

³¹³ Vgl. McGrath (1984), S. 69 ff.

³¹⁴ Vgl. McGrath (1984), S. 69 ff.

³¹⁵ Rohn (2006), S. 62.

³¹⁶ Vgl. Högl (1998), S. 23.

3.2.2 Das normative Modell der Teameffektivität nach Hackman

Während McGrath' Modell die erste ganzheitliche beschreibende Erklärung des Teams darstellt, so stößt es an seine Grenzen, sobald sich die Frage stellt, wie Teams erfolgreich zu managen sind. Hackman ist der Auffassung, dass ein solches handlungsorientiertes Modell nötig sei, denn Teams wäre oft schon viel geholfen, wenn sie ihre Prozessverluste reduzieren und so das Potenzial ihrer Teammitglieder realisieren.³¹⁷ Aus diesem Grund schlägt er ein Modell vor, welches über die reine Beschreibung von Teams hinausgeht und normativen Charakter hat, indem es Sollvorgaben für effektive Teamarbeit formuliert. Das Modell soll wie bei McGrath die Identifikation von Faktoren, die auf die Effektivität eines Teams wirken, ermöglichen. Dabei legt Hackman den Fokus auf diejenigen Größen in Teams und in ihrem Kontext, die beeinflussbar sind und durch deren gezieltes Management zum Erfolg des Teams beigetragen werden kann. Des Weiteren versteht Hackman sein theoretisches Modell als mögliche Grundlage zur Identifikation von Stärken und Schwächen in Teams.³¹⁸

Auch Hackmans Modell liegt die Grundstruktur des IPO (Input Prozess Output)-Modells zugrunde. Neben der traditionellen Sichtweise, dass der Input die Teamleistung ausschließlich über den Interaktionsprozess beeinflusst, hält Hackman zwei Alternativen für möglich: Die Inputfaktoren können sowohl den Interaktionsprozess als auch den Output bestimmen. In diesem Modell sind Prozess und Leistung zwar korreliert, die Ausgestaltung des Interaktionsprozesses bedingt den Output aber nicht zwingend. Alternativ ist es vorstellbar, dass die Inputfaktoren sowohl Prozess als auch Output beeinflussen, zusätzlich aber eine reziproke Beziehung zwischen Prozess und Output besteht.³¹⁹ Diese Sicht geht einher mit der iterativen Konzeption von McGrath. Betrachtet man Abbildung 10, so fällt auf, dass auch hier der Teamprozess in Form der *Prozesskriterien der Effektivität* eine zentrale Stellung im Modell einnimmt.

³¹⁷ Vgl. Hackman (1998), S. 246.

³¹⁸ Vgl. Hackman (1987), S. 316.

³¹⁹ Vgl. Hackman (1987), S. 320 f.

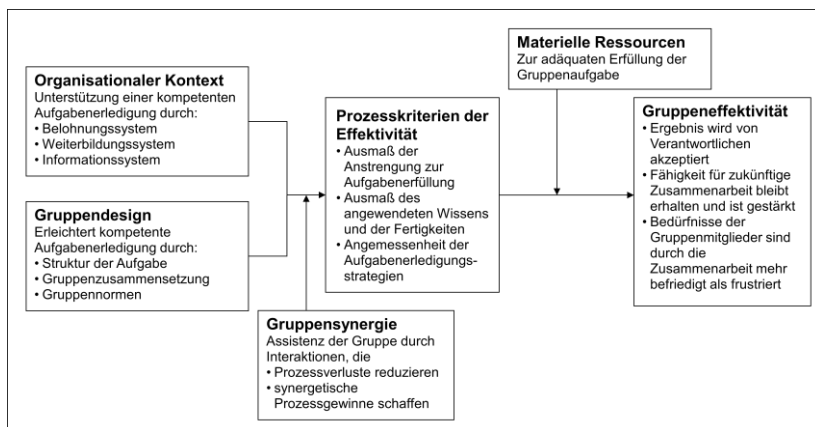


Abbildung 10: Modell der Teameffektivität nach Hackman

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hackman (1987), S. 331.

Als Input modelliert Hackman drei Kategorien, die auf den Teamprozess besonderen Einfluss nehmen. Die Input-Variablen sollen so gestaltet werden, dass sie möglichst fördernd auf den Teamprozess wirken. Einen wichtigen Inputfaktor stellt der *Unternehmenskontext* dar. Ein adäquates Belohnungs-, Weiterbildungs- und Informationssystem sowie die Bereitstellung von ausreichenden Ressourcen sollen die Aufgabenerledigung unterstützen. Außerdem muss der Unternehmenskontext auf das Teamdesign abgestimmt sein, um den daraus entstehenden Unterstützungsbedarf zu decken.³²⁰ Als zentraler Einflussfaktor auf einen effektiven Teamprozess gilt das Teamdesign. Dies beinhaltet die Struktur der zu bearbeitenden Aufgabe, die Zusammensetzung des Teams und die Normen, die im Team als Verhaltensgrundlage gelten. Das Teamdesign kann zwar keine Garantie für eine erfolgreiche Aufgabenerledigung darstellen, kann diese aber unterstützen.³²¹ So ist es essenziell für die Ausschöpfung der individuellen Fähigkeiten der Teammitglieder, dass die Kombination von fachlicher und interpersoneller Expertise im Team relevant für die Aufgabenbearbeitung ist, dass das Team genau die passende Größe zur

³²⁰ Vgl. Hackman (1987), S. 324.

³²¹ Vgl. Hackman (1987), S. 331.

adäquaten Aufgabenbearbeitung besitzt und dass die Mitglieder weder zu homogen für eine perspektivenreiche Bearbeitung sind noch zu heterogen, um miteinander zu kommunizieren.³²² Schließlich konzeptualisiert Hackman die Teamsynergie als moderierenden Faktor zwischen Input und Teamprozess. In ihrer Abstimmungsfunktion zwischen der Einflussstärke von Teamdesign sowie Unternehmenskontext und Teameffektivität kann Synergie im Positiven das Potenzial des Teams steigern oder ungünstige Ausgangsbedingungen ausgleichen. So können durch gegenseitiges Lernen neue Fähigkeiten im Team herausgebildet oder Prozessverluste minimiert werden.³²³ Im Falle negativer Synergie übersteigen die Prozessverluste die synergetischen Prozessgewinne, die aus der Interaktion entstehen. Ungünstige Ausgangsbedingungen werden dann noch verstärkt, während positive Voraussetzungen zunichte gemacht werden können. Teamdesign, -kontext und -aufgabe sollten also so gestaltet sein, dass in der Teaminteraktion synergetische Prozessgewinne maximiert und Prozessverluste minimiert werden können.³²⁴ So kann durch eine angemessene Teamgröße und eine klar definierte Aufgabe der Koordinationsaufwand minimiert werden. Auch Motivationsprobleme, die mit steigender Teamgröße zunehmen, da sich jedes einzelne Teammitglied dann weniger verantwortlich für die Aufgabenerfüllung und Teamleistung fühlt,³²⁵ sind Prozessverluste, die minimiert werden können.³²⁶

Die *Prozesskriterien der Effektivität* stellen als zentrales Bindeglied des Modells einerseits das Produkt von Design, Kontext und Synergie und andererseits die Voraussetzung für eine effektive Leistung des Teams dar. Die Leistung von Teams hängt von kollektiven Bemühungen zur Aufgabenerfüllung, dem Wissen und den Fertigkeiten der Teammitglieder und der Angemessenheit der Leistungsstrategien ab. Unter Leistungsstrategien ist hier die Herangehensweise an die Aufgabe zu verstehen.³²⁷ Der Interaktionsprozess gilt als Indikator dafür, wie gut ein Team seine

³²² Vgl. Hackman (1987), S. 326 f.

³²³ Vgl. Hackman (1987), S. 326.

³²⁴ Vgl. Hackman (1987), S. 322 ff.

³²⁵ Dieses Phänomen wird auch *Social Loafing* genannt. Weiterführende Informationen finden sich z.B. in Latané/Williams/Harkins (1979).

³²⁶ Vgl. Hackman (1987), S. 326.

³²⁷ Vgl. Hackman (1987), S. 323 f.

Aufgaben löst.³²⁸ Dafür hält Hackman es für notwendig, die Aspekte der Interaktion zu fokussieren, welche direkt mit der Aufgabenerfüllung verbunden sind. Anstatt der Untersuchung von Untergruppenbildung oder Sympathien zwischen einzelnen Teammitgliedern, sollte also beispielsweise die Erforschung von Talentförderung und Offenheit für alternative Ideen im Team im Vordergrund stehen.³²⁹

Hackman nimmt in seiner Prozesskomponente neben der Interaktion von McGrath noch eine inhaltliche Komponente auf. Er betrachtet, inwieweit die richtigen Dinge getan wurden und nicht nur, ob produktiv interagiert wurde. Diese inhaltliche Komponente drückt sich vor allem in den letzten beiden Komponenten der Prozesskriterien (angewandetes Wissen und Fertigkeiten, Strategien der Aufgabenerledigung) aus.³³⁰ In den *Prozesskriterien der Effektivität* ist also ein klarer Fokus auf leistungsbezogene Prozesskriterien zu erkennen. Soziale und emotionale Dimensionen zwischenmenschlicher Interaktion werden in Hackmans Modell weitgehend ausgeklammert.

Die Teameffektivität setzt sich in Hackmans Modell aus einer *ökonomischen, sozialen und persönlichen Komponente* zusammen.³³¹ Diese Dreiteilung findet sich auch schon in den Überlegungen von McGrath, der eine Produktionsfunktion (ökonomisch), eine Gruppenwohlbefinden-Funktion (sozial) und eine Mitgliederunterstützungsfunktion (persönlich) unterscheidet.³³² Hackmans ökonomische Dimension umfasst den Grad der Aufgabenerfüllung. Dabei wird das Teamergebnis anhand der Beurteilung der Verantwortlichen im Unternehmen bewertet. Im sozialen Effektivitätskriterium werden Aussagen zur Möglichkeit zukünftiger erfolgreicher Zusammenarbeit der Teammitglieder getroffen. Das persönliche Kriterium beinhaltet die individuelle Bedürfnisbefriedigung der Beteiligten.

Hackmans Modell stellt eine Weiterentwicklung von McGrath Teameffektivitätsmodell dar. Wirkungszusammenhänge werden differen-

³²⁸ Vgl. McGrath (1984), S. 134.

³²⁹ Vgl. Hackman (1987), S. 321.

³³⁰ Vgl. Högl (1998), S. 27.

³³¹ Vgl. hierzu und im Folgenden Hackman (1987), S. 323.

³³² Vgl. McGrath (1984), S. 69 f.

zierter herausgearbeitet und das Modell weist einen größeren Anwendungsbezug auf. Indem explizit nur beeinflussbare Faktoren aufgenommen werden, kann es als Orientierung für ein erfolgreiches Management gesehen werden. Es stellt außerdem den ersten Schritt hin zur Öffnung der *black box* dar, die die Interaktion in Teams vorher oft war. Hackmans Modell stellt jedoch einen rein theoretisch-konzeptionellen Ansatz dar, der von ihm nicht empirisch überprüft wurde.

Für die vorliegende Arbeit sind die betrachteten Ansätze von Bedeutung, um die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Komponenten der Teamarbeit zu modellieren. Die Input-Prozess-Output-Struktur eignet sich für eine Studie, in der Teaminteraktion und -ergebnisse im Mittelpunkt der Betrachtung stehen. Input und Output weisen demnach, wie in Abbildung 11 veranschaulicht, entweder eine direkte oder eine durch Teaminteraktion vermittelte Beziehung auf.

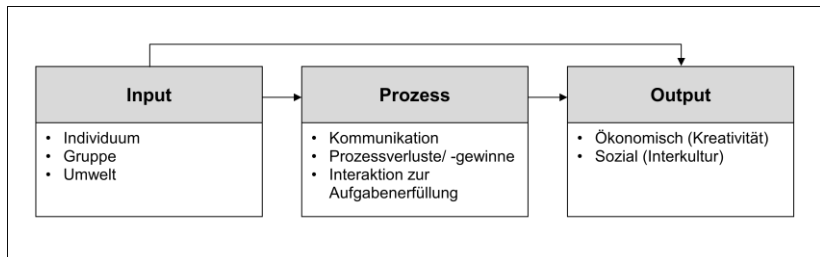


Abbildung 11: Modellstruktur in Anlehnung an McGrath und Hackman

Quelle: Eigene Darstellung.

Die Inputfaktoren bilden mit Individuen-, Gruppen- und Umweltfaktoren den Rahmen, in dem die Teaminteraktion stattfindet. Prozessgewinne und -verluste müssen nicht separat abgebildet werden, sondern sind Teil der Ausgestaltung des Teamprozesses, der Interaktionen fokussiert, die für die Aufgabenerfüllung relevant sind. Für Interaktion ist stets Kommunikation relevant. Der Teamoutput lässt sich schließlich in ökonomische, soziale und persönliche Ergebnisse gliedern. Mit Interkultur und Kreativität werden in der vorliegenden Studie ein soziales und ein ökonomisches Ergebnis

untersucht. Daher finden sich auch nur diese beiden Ergebnisarten in Abbildung 11 wieder. Im weiteren Verlauf dieses Kapitels wird die Grundstruktur der Teamarbeit aus Abbildung 11 weiter konkretisiert.

3.3 Die *transnational solution* von Bartlett/Ghoshal als strukturelle Grundlage der Wirkungsbeziehungen zwischen Teaminteraktion und -ergebnissen

Bartlett und Ghoshals *transnational solution* wird als strukturelle Grundlage der Wirkungsbeziehungen im multikulturellen Team konzeptionalisiert.³³³ Der Ansatz bereichert die Teameffektivitätsmodelle um einige Erkenntnisse, die insbesondere zur Erforschung von Interaktion im multikulturellen Team von Bedeutung sind. Ursprünglich hat die *transnational solution* internationale Unternehmen zum Gegenstand, deren Einheiten über verschiedene Beziehungen miteinander verbunden sind. Bartlett und Ghoshal betrachten Innovationsfähigkeit als primären Erfolgstreiber eines internationalen Unternehmens und als zu maximierende Größe.³³⁴ Innovationsfähigkeit ist somit diejenige Ressource, an der sich die *transnational solution* orientiert. Ausgangspunkt der Argumentation ist, dass es im Rahmen verschiedener Internationalisierungsstrategien nicht gelingt, globale Effizienz, nationale Anpassungsfähigkeit oder die weltweite Nutzung von Wissen zur Innovationsgenerierung zu verknüpfen. Es sind jedoch alle drei Faktoren essenziell, um erfolgreich zu agieren. Die *transnational solution* vereint eine starke Differenzierung mit einer tief greifenden Integration bei weltweiter Nutzung von Wissen durch ein „*integrated network*“³³⁵. Das bedeutet, dass Ressourcen in den verschiedenen Einheiten vielfältig sowie voneinander verschieden sind und aufgrund stark integrierter Zusammenarbeit in allen Einheiten genutzt werden können.

³³³ Die Überlegungen von Bartlett und Ghoshal können immer nur als Ideengeber für mögliche Wirkungsbeziehungen fungieren, da die *transnational solution* bislang nicht empirisch bestätigt wurde. Es handelt sich also um rein konzeptionelle Überlegungen.

³³⁴ Vgl. Bartlett/Ghoshal (1990), S. 115.

³³⁵ Bartlett/Ghoshal (1990), S. 61.

Die Argumentationslinie der *transnational solution* lässt sich auf multikulturelle Teamarbeit übertragen. Um zu dieser Einsicht zu gelangen, wurden die Aussagen der *transnational solution* auf ihren Erklärungsgehalt für die Zusammenarbeit multikultureller Teams geprüft. Die *transnational solution* liefert Erkenntnisse, die für die vorliegende Untersuchung relevant sind, auch wenn der Ansatz bislang in der Erforschung multikultureller Teams unberücksichtigt geblieben ist und Unternehmen und Teams zwei unterschiedliche soziale Einheiten darstellen. Das Team nimmt die Stellung des internationalen Unternehmensverbunds ein, während das einzelne Teammitglied von der Tochtergesellschaft in der *transnational solution* repräsentiert wird. Abbildung 12 zeigt inwieweit Netzwerke, wie Bartlett und Ghoshal sie beschreiben, mit Netzwerken in multikulturellen Teams zusammenhängen. Ein Team kann also als Netzwerk innerhalb eines Netzwerks betrachtet werden. Jedes Individuum im Team ist wiederum in verschiedene Netzwerke eingebunden.³³⁶

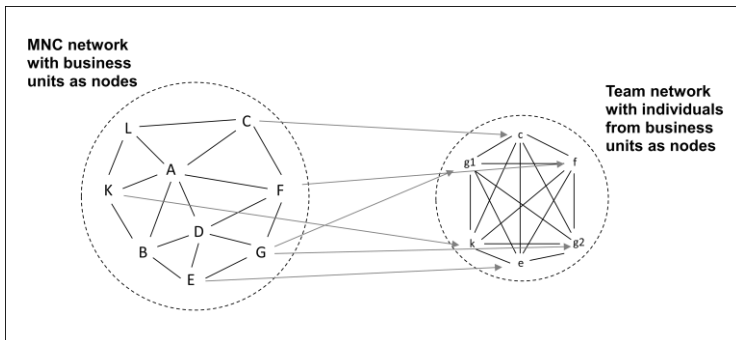


Abbildung 12: Das Team als integriertes Netzwerk innerhalb des Unternehmensnetzwerks

Quelle: Maznevski/Athanassiou (2006), S. 637.

Eine Anlehnung der Argumentation an den Ansatz von Bartlett und Ghoshal ist möglich, da sowohl der internationale Unternehmensverbund als auch

³³⁶Vgl. Maznevski/Athanassiou (2006), S. 637 f.

multikulturelle Teams ein soziales System³³⁷ darstellen. Zentrales Merkmal der *transnational solution* ist die Konfiguration der Ressourcen als integriertes Netzwerk. Ein Netzwerk setzt sich aus Knoten und Kanten zusammen. Knoten sind die Akteure eines Netzwerkes. Bei diesen Akteuren kann es sich sowohl um Individuen, um Gruppen, um Unternehmen oder gar um Nationen handeln. Als Kanten bezeichnet man die zwischen den Akteuren bestehenden Beziehungen und Handlungen (Aktivitäten oder Interaktionen).³³⁸ Im klassischen Modell der *transnational solution* sind die Knoten Unternehmen oder Teile von Unternehmen. Für die Untersuchung multikultureller Teams beschränkt sich die Definition von Knoten auf Individuen. Die Beziehungen oder Kanten des Netzwerks beinhalten jede Art der Interaktion unter diesen Individuen. Der Interaktionsbegriff soll sehr weit gefasst werden und „Transaktionsbeziehungen, Informations- und Kommunikationsbeziehungen [...] sowie Vertrauensbeziehungen“³³⁹ umfassen.

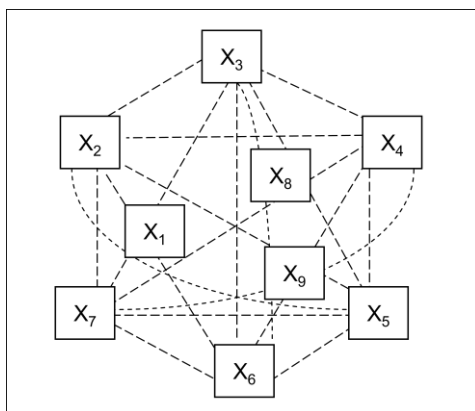


Abbildung 13: Das integrierte Netzwerk in der *transnational solution* von Bartlett/Ghoshal

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bartlett/Ghoshal (1990), S. 89.

³³⁷ Nach Rohn (2006) sind Systeme miteinander verbundene Teile. Im sozialen System sind diese Teile Menschen. Die zentralen Merkmale sozialer Systeme sind Komplexität, interne Kontingenz, Konfliktpotenzial und Sinnhaftigkeit.

³³⁸ Vgl. Kutschker/Schmid (2011), S. 534.

³³⁹ Kutschker/Schmid (2011), S. 535.

Die Netzwerkperspektive bietet sich für die Untersuchung multikultureller Teams an, da so die Beziehung und das *Dazwischen*, welches eine Interkultur auszeichnet, genau betrachtet werden können. Sieht man das Team als Netzwerk, trägt man der Bedeutung von Interaktion und Beziehungen Rechnung, während aber gleichzeitig die Individualperspektive nicht vernachlässigt wird.³⁴⁰ Abbildung 13 zeigt das integrierte Netzwerk aus Knoten, die hier mit $x_1 \dots x_n$ bezeichnet werden, und Kanten, welche durch die Verbindungslinien dargestellt sind. Wie Abbildung 13 verdeutlicht, stehen im integrierten Netzwerk die Akteure untereinander in Beziehung, wie dies auch in Teams der Fall ist.

Die Interaktion findet *zwischen* den beteiligten Akteuren statt, so wie dies auch die räumliche Dimension der Interkultur impliziert. Nach Bartlett/Ghoshal (1990) ist es sowohl für die Entwicklung transnationaler Innovationen als auch für eine komplexe und flexible Reaktionsfähigkeit essenziell, seine Ressourcen als integriertes Netzwerk zu konfigurieren.³⁴¹ Damit wird der Tatsache Rechnung getragen, dass innovative Ideen selten von einzelnen kreativen Mitarbeitern stammen, sondern meistens das Ergebnis einer kooperierenden Zusammenarbeit sind.³⁴² Das integrierte Netzwerk ist charakterisiert durch folgende Merkmale:³⁴³

- Die einzelnen Akteure haben spezialisierte Ressourcen und Fähigkeiten und sind prinzipiell unabhängige, internationale Einheiten.
- Zwischen den Akteuren bestehen komplexe Koordinations- und Kooperationsprozesse in einem Netz von integrierten Aktivitäten. Dadurch sind die Einheiten interdependent.
- Aufgabenbearbeitung, Problemlösung und Entscheidungsfindung finden gemeinsam statt.
- Das Management unterstützt die Kreation vereinender und integrativer Kräfte.

³⁴⁰ Vgl. Smith (1999), S. 634; Maznevski/Athanassiou (2006), S. 635 f.

³⁴¹ Vgl. Bartlett/Ghoshal (1990), S. 66; siehe dazu auch Nahapiet/Ghoshal (1998), S. 245.

³⁴² Vgl. Fliaster (2007), S. 7.

³⁴³ Im Folgenden vgl. Bartlett/Ghoshal (1990), S. 89.

Im integrierten Netzwerk finden sich also die Bestandteile des Input-Prozess-Output-Modells der Teameffektivität wieder:

- Ressourcen, Fähigkeiten und Unabhängigkeit der Teammitglieder repräsentieren Inputfaktoren,
- interdependente Kooperation und Koordination vertreten den Bereich der Prozesse im Team und
- die gemeinsame Lösung von Problemstellungen zielt auf die Betrachtung des Teamoutputs ab.
- Schließlich bildet der Rahmen des Unternehmens und des Managements die Kontextfaktoren des Modells ab.

Das integrierte Netzwerk stellt den strukturellen Rahmen der *transnational solution* dar. Im IPO-Modell der Teameffektivität sind die Wirkungszusammenhänge durch das integrierte Netzwerk wie folgt repräsentiert:

Bezüglich der Beziehungen zwischen *Input- und Prozessfaktoren* lassen sich folgende Erkenntnisse generieren: Im Bereich des Individuums dominieren Aussagen, die die unterschiedlichen Fähigkeiten und Kompetenzen der Teammitglieder unterstreichen. Reziprokes Lernen als Ausprägung der reflexiven Dimension wird unterstützt, indem Mitarbeiter ihre verschiedenen Erfahrungen sowie ihre vielfältige Expertise einbringen. Durch Multikulturalität in Teams wird der Horizont bezüglich Konsumentenbedürfnissen, Konkurrenzverhalten, Regierungsregelungen, technologischen Stimuli und weiteren Umwelteinflüssen erweitert. In Teams kann durch Vielfalt von Perspektiven ein besseres Gespür für Trends sowie eine adäquatere Reaktion auf diese Trends gewährleistet werden. Die Kreativität von Lösungen und die Weiterentwicklung von Individuen in Form von Lerneffekten profitieren von multikultureller Perspektivenvielfalt.³⁴⁴

³⁴⁴ Vgl. Bartlett/Ghoshal (1990), S. 63 f.

Die *transnational solution* liefert ebenso Hinweise auf die Struktur des Teams hinsichtlich einer Differenzierung von Rollen.³⁴⁵ Je differenzierter Fähigkeiten, Rollen, Perspektiven und Aufgaben werden, desto durchdachter muss die Koordination erfolgen.³⁴⁶ In multikulturellen Teams steigen mit zunehmender Diversität (und somit Komplexität) auch die Anforderungen an Kommunikation und Kooperation. Flexibel gekoppelte Einheiten rufen teure, zeitintensive und ressourcenaufwendige teaminterne Koordinationsmechanismen hervor.³⁴⁷ Eine flexible Teamstruktur ist aber aufgrund unterschiedlicher kultureller und Umwelteinflüsse in multikulturellen Teams wichtig, um die interaktive Dimension des Teamprozesses zu unterstützen und infolge international reaktionsfähig zu sein.³⁴⁸

In einem nächsten Schritt werden die Aussagen der *transnational solution* zur *Teamprozess-Output-Beziehung* identifiziert. Im Rahmen der prozessualen Dimension des Teamprozesses müssen Informationen geteilt und Probleme gemeinsam gelöst werden, um konkurrenzfähig zu sein.³⁴⁹ Zwar können homogene Teams anfangs schneller und effizienter arbeiten, da sie weniger durch Missverständnisse aufgehalten werden, gehen aber dauerhaft schlechter auf internationale Bedürfnisse ein.³⁵⁰ Das Transnationale ist durch vielfältige Reaktionskapazitäten und komplexe Kommunikationsbeziehungen charakterisiert, die in interdependenten Beziehungen resultieren und langfristig innovative Ergebnisse generieren.³⁵¹ Denn nur durch effektive Kommunikation, Kooperation, gegenseitige Unterstützung und vernetzte Kapazitäten, also rege Interaktion, können bei großer Diversität im Team Innovationsmöglichkeiten ausgeschöpft werden.³⁵²

Die reflexive Dimension der Interkulturalisation ist in der *transnational solution* durch die Lernmöglichkeiten sowie die Teilung und Entwicklung

³⁴⁵ Vgl. Bartlett/Ghoshal (1990), S. 62 ff.

³⁴⁶ Vgl. Bartlett/Ghoshal (1990), S. 68.

³⁴⁷ Vgl. Bartlett/Ghoshal (1990), S. 121.

³⁴⁸ Vgl. Bartlett/Ghoshal (1990), S. 62 ff.

³⁴⁹ Vgl. Bartlett/Ghoshal (1990), S. 92.

³⁵⁰ Vgl. Watson/Kumar/Michaelsen (1993), S. 591.

³⁵¹ Vgl. Bartlett/Ghoshal (1990), S. 58 ff., 133.

³⁵² Vgl. Bartlett/Ghoshal (1990), S. 61 ff.

von Wissen repräsentiert. Durch die Integration verschiedener Perspektiven und gegenseitiges Feedback entstehen Lernprozesse, die in Innovationen münden. Dabei unterscheidet der Ansatz zwischen Innovationsprozessen, die *locally leveraged* sind und solchen, die als *globally linked* bezeichnet werden. *Locally leveraged* bedeutet, dass die Ressourcen einer bestimmten Einheit dafür genutzt werden, eine global einsetzbare Innovation zu generieren. Bei Innovationsprozessen, die *globally linked* sind, werden die Ressourcen verschiedener Einheiten verbunden, um gemeinsam zu innovieren.³⁵³ Vor allem diese Art der Innovation findet in multikulturellen Teams statt. Eine Innovation baut zwar auf der Idee eines Teammitglieds auf, wird dann aber in der Regel im Laufe des Ideenfindungsprozesses vom gesamten Team weiterentwickelt und modifiziert. So entsteht in einem vernetzten Reflexionsprozess aus mehreren Einzelideen, die aufeinander aufbauen können, aber nicht müssen, eine kreative Idee für eine Innovation.

Die innovative Dimension der Interkultur fällt schließlich in den Bereich des Teamoutputs. Die persönliche Bindung der Teammitglieder untereinander, die sich aus einer Teamidentität ergibt, wirkt als integrative Kraft.³⁵⁴ Die Herausforderung bei der Entwicklung einer neuen Teamidentität ist, die existierende Basis von Kultur und Wissen zu schützen, während neue Perspektiven entstehen und legitimiert werden.³⁵⁵ Genauso ersetzt eine Interkultur nicht die jeweiligen Ausgangskulturen, sondern stellt ein neues Orientierungssystem dar.

Die positiven Wirkungszusammenhänge in der Input-Prozess-Output-Beziehung werden nur für den Fall postuliert, dass Management und Unternehmen aus dem *Kontext* der Teamarbeit eine Politik der Legitimation des Pluralismus⁶ von Perspektiven und Fähigkeiten betreiben. Nur so können die Ressourcen im integrierten Netzwerk effektiv genutzt werden. Inputfaktoren werden vom Kontext insofern beeinflusst, dass das HR-System des Unternehmens Recruitment, Training und Entwicklung von Mitarbeitern auf die Anforderungen des multikulturellen Umfelds

³⁵³ Vgl. Bartlett/Ghoshal (1990), S. 116 ff.

³⁵⁴ Vgl. Bartlett/Ghoshal (1990), S. 69 f.

³⁵⁵ Vgl. Bartlett/Ghoshal (1990), S. 144.

ausrichtet. Außerdem ist das Management der ausschlaggebende Faktor, der die Struktur und Rollenverteilung im Team bestimmt.³⁵⁶

Aus der *transnational solution* geht auch hervor, dass Kontextgrößen die Teamprozesse beeinflussen. Das Management sowie das Team selbst bewegen sich im Rahmen des Unternehmens. Sowohl Management als auch Team werden von der Unternehmenskultur geprägt. Die Unternehmenskultur stellt oft eine Barriere für Veränderung dar. Gewohnte Mentalitäten und Beziehungsstrukturen verhindern neue Perspektiven und die Ausbildung neuer Fähigkeiten.³⁵⁷ Die Unternehmenskultur und die Einstellung des Managements sind aber wichtige Faktoren, um einen Perspektivenwechsel voranzutreiben. So können sie die Effektivität der einzelnen Teammitglieder fördern, indem keine Benachteiligung stattfindet und alle Perspektiven in die Entscheidungsfindung einfließen. Die diversen Perspektiven müssen durch Koordination und Zielsetzung des Managements integriert werden, denn hohe Diversität kann zu einer internen Fragmentierung und einer damit einhergehenden Ressourcenverschwendung führen. Es bedarf also einer vom Management unterstützten gemeinsamen Vision, die durch eine klare Zielsetzung sowie Kontinuität und Konsistenz in der Zielverfolgung geschaffen wird. Die vereinigenden Kräfte des Managements fördern eine gesteigerte individuelle Bindung der Teammitglieder, wie sie oben beschrieben wurde. Diese Kräfte sind notwendig, um die Gefahr zu mindern, dass Misskommunikation und Konflikte zu groß werden, um flexibel, innovations- und konkurrenzfähig zu sein.³⁵⁸ Neben einer möglichst flexiblen, kulturellen Koordination der Teamprozesse wirken Management und Unternehmen auch formal auf das Team ein. Durch institutionalisierte Regeln und Systeme zur Ressourcenverteilung, Prozess- und Entscheidungsunterstützung kann die Integration und Effektivität des Teams vorangetrieben werden.³⁵⁹ Beispielsweise können Belohnungssysteme so konzipiert werden, dass jeder kooperieren muss, um belohnt zu werden.³⁶⁰ Dadurch entsteht gegenseitige

³⁵⁶ Vgl. Bartlett/Ghoshal (1990), S. 70 f.

³⁵⁷ Vgl. Bartlett/Ghoshal (1990), S. 143 f.

³⁵⁸ Vgl. Bartlett/Ghoshal (1990), S. 66 ff.

³⁵⁹ Vgl. Bartlett/Ghoshal (1990), S. 69.

³⁶⁰ Vgl. Bartlett/Ghoshal (1990), S. 93.

Abhängigkeit, welche das Teilen von Ideen, Informationen, Ressourcen und Möglichkeiten zum Automatismus macht.³⁶¹

Eine direkte Beziehung zwischen den Kontextfaktoren und der Kreativität als Output der Teamarbeit wird von der *transnational solution* nicht postuliert. Dies ist nicht verwunderlich. Management und Unternehmenskultur beeinflussen, wie dargelegt, sowohl die Zusammensetzung des Teams als auch den Prozess seiner Zusammenarbeit. Auf den Output hingegen wirkt der Teamkontext nur indirekt über Input und Prozess, da Management und Gesamtunternehmen nicht direkt an der Aufgabenerledigung beteiligt sind. Der Kontext in Form von Management und Unternehmen kann also kulturell und formal auf das Team einwirken. Er stellt den Rahmen dar, der die Möglichkeiten der erfolgreichen Teamarbeit schafft und ist deshalb essenziell für die Untersuchung multikultureller Kreativteams.

Zusammenfassend lässt sich für die Wirkungsbeziehung zwischen Input- und Prozessfaktoren festhalten, dass spezialisierte Fähigkeiten und Kompetenzen sowie unterschiedliche kulturelle bzw. nationale Prägungen bei Teammitgliedern von Vorteil sind, um optimale Lösungen zu finden. Die Teamstruktur muss dann den Rahmen bilden, sodass die divers geprägten Teammitglieder interdependent arbeiten und ihren jeweiligen Beitrag zum integrierten Handeln des Teams leisten, während destruktive Konflikte weitgehend vermieden werden. Ein integrierter Kreativitätsprozess wird durch Interdependenz in der prozessualen, reziprokes Lernen in der reflexiven und Identifikation der Teammitglieder sowie Perspektivenvielfalt in der innovativen Dimension gefördert.³⁶² Um eine erfolgsversprechende Teamzusammenarbeit zu gewährleisten, muss im Unternehmen sowie dessen Management der Pluralismus von Perspektiven und Fähigkeiten wertgeschätzt und die Teamarbeit durch geeignete Strukturen unterstützt werden.

³⁶¹ Vgl. Bartlett/Ghoshal (1990), S. 129.

³⁶² Vgl. Bartlett/Ghoshal (1990), S. 128.

3.4 Sozialpsychologische Erklärungsansätze für die Wirkungszusammenhänge in Teams

„Äußeres Merkmal [sozialer Tausch-situationen] sind [...] Interaktionen zwischen den Beteiligten. Für die Prozeßbeschreibung bietet es sich daher an, auf sozialpsychologische Analyseansätze von Gruppenbeziehungen zurückzugreifen.“

Engelhard (1984), S. 178.

Aus sozialpsychologischen Theorien lassen sich zusätzlich zur *transnational solution* Aussagen über den Prozess der Zusammenarbeit und die Ergebnisse von Teams ableiten. Im Gegensatz zu den Überlegungen Bartletts und Ghoshals wurden die sozialpsychologischen Theorien dieses Abschnitts empirisch bestätigt. Sie unterstützen einerseits die theoretisch-fundierte Ableitung von empirisch zu überprüfenden Hypothesen. Andererseits liefern sie wichtige Erkenntnisse, um die empirischen Ergebnisse sinnvoll interpretieren zu können.³⁶³ Mithilfe von sozialpsychologischen Theorien lassen sich Gruppenphänomene besser verstehen. Sie sind die Grundlage dafür, wie ein Team seine Zusammenarbeit organisiert und an der Zielerreichung arbeitet.³⁶⁴ Williams/O'Reilly (1998) fordern die Wissenschaft dazu auf, zu erforschen, wie genau Diversität auf Teamprozess und Teamleistung wirkt. Die Sozialpsychologie kann dazu wichtige Erkenntnisse beitragen. Eine intensive Auseinandersetzung mit sozialpsychologischen Theorien ist also von Nöten.³⁶⁵ Die Auswahl der vorgestellten Theorien aus der Sozialpsychologie erfolgt auf Basis ihrer Aussagekraft bezüglich der Prozesse in multikulturellen Teams, insbesondere der Interkulturalisation, und kreativer Teamleistung.

Wissenschaftler messen den verschiedenen sozialpsychologischen Theorien unterschiedliche Bedeutung zu. Sie halten es jedoch für *„almost impossible*

³⁶³ Vgl. Williams/O'Reilly (1998), S. 83.

³⁶⁴ Vgl. Schein (2010), S. 218.

³⁶⁵ Vgl. Williams/O'Reilly (1998), S. 117 f.

to understand the diversity-process-performance link without integrating [...] approaches.“³⁶⁶ Da die Theorien inhaltlich ineinander greifen und aufeinander aufbauen, bedarf es einer integrierten Betrachtung der verschiedenen Ansätze. Es finden sich in den verschiedenen sozialpsychologischen Ansätzen sowohl Hinweise positiver als auch negativer Effekte von Diversität auf die Leistung von Teams.³⁶⁷ Manche Theorien lassen Schlussfolgerungen in beide Richtungen zu. Nach der Vorstellung derjenigen Theorien, die eine negative Auswirkung der Teamdiversität prognostizieren, widmet sich die Arbeit Theorien mit postulierten positiven und ambivalenten Auswirkungen. Anschließend werden die Ansätze integriert.

3.4.1 Negative Wirkung von Multikulturalität auf Teamergebnisse

3.4.1.1 Theorie der sozialen Identität

Die Theorie der sozialen Identität basiert auf der Annahme, dass Individuen ein positives Selbstbild anstreben. Das Selbstbild formt und festigt sich im Vergleich mit Individuen des Umfelds.³⁶⁸ Die Theorie stützt sich auf vier Pfeiler: soziale Kategorisierung, soziale Identität, sozialer Vergleich und soziale Distinktheit.

- Die *soziale Kategorisierung* beschreibt die Einordnung von Individuen der Umwelt in Kategorien, denen man sich zugehörig fühlt oder von denen man sich abgrenzt. Zur Kategorisierung werden diejenigen Attribute (z.B. Geschlecht, Nationalität, Ethnizität) herangezogen, die verfügbar sind, auch wenn sie trivial erscheinen. Die Kategorisierung beruht darauf, dass der Mensch seine Erfahrungen einordnen muss, um die Komplexität der Welt zu reduzieren und sein Leben zu vereinfachen.³⁶⁹
- Des Weiteren streben Menschen ein hohes Selbstwertgefühl an. Die *soziale Identität* leitet sich aus dem Zugehörigkeitsgefühl zu

³⁶⁶ Mannix/Neale (2005), S. 43.

³⁶⁷ Vgl. Kearney/Gebert/Voelpel (2009), S. 582.

³⁶⁸ Vgl. Tajfel (1978a), S. 61 f.

³⁶⁹ Vgl. Güttler (2003), S. 157 ff.; Earley/Mosakowski (2000), S. 28.

sozialen Gruppen ab. Tajfel/Turner gehen davon aus, dass Individuen nach einer positiven sozialen Identität streben.³⁷⁰

- Der *soziale Vergleich* ist der Prozess, bei dem sich Individuen an ihrer sozialen Umwelt messen. Der Vergleich mit anderen Personen dient der Etablierung eines positiven Selbstbildes.³⁷¹
- Die *soziale Distinktheit* kann als die psychologische Alleinstellung einer Gruppe gesehen werden und ist das Resultat des sozialen Vergleichs.³⁷²

Zusammenfassend können die vier Säulen der Theorie folgendermaßen integriert werden: Um den sozialen Vergleich zu ermöglichen, muss sich der Mensch zunächst selbst definieren. Dies geschieht über die Selbstkategorisierung, die wiederum die Voraussetzung für die Fremdkategorisierung ist. Anhand meist sichtbarer Merkmale ordnet man sich und seine Mitmenschen in Kategorien nach Ähnlichkeit und Unterschiedlichkeit ein und definiert somit seine eigene Identität. Um das eigene positive Selbstbild und Selbstwertgefühl zu wahren, werden andere im sozialen Vergleich oft als negativ, weniger vertrauenswürdig oder kooperativ wahrgenommen.

Auch die interkulturellen Begegnungen in multikulturellen Teams stoßen einen Kategorisierungsprozess an. Da eine positive eigene Identität mit einer negativen Sichtweise auf fremde Kategorien einhergeht und die Einordnung in eine gemeinsame Kategorie durch die Multikulturalität schwer fällt, zeichnen sich multikulturelle Teams durch Konflikte, Misstrauen und Polarisierung aus.³⁷³ Die soziale Integration und Kohäsion ist außerdem geringer. Liegt die Theorie der sozialen Identität zugrunde, muss man von negativen Effekten der Multikulturalität auf die Teamprozesse und -ergebnisse ausgehen.³⁷⁴

Stark heterogene Teams, in denen fast jedes Teammitglied aus einem anderen Land kommt, neigen jedoch weniger zur sozialen Kategorisierung,

³⁷⁰ Vgl. Tajfel (1978a), S. 63; Tajfel/Turner (1986), S. 16; Güttler (2003), S. 164.

³⁷¹ Vgl. Jedrzejczyk (2007), S. 33.

³⁷² Vgl. Tajfel (1978b), S. 83.

³⁷³ Vgl. Röder (2001), S. 47; Jedrzejczyk (2007), S. 34; Rohn (2006), S. 76 f.

³⁷⁴ Vgl. Milliken/Bartel/Kurtzberg (2003), S. 40 f.; Rohn (2006), S. 97 f.

weil sich ihnen kaum Möglichkeiten zur Subgruppenbildung bieten. In diesen Teams kann eine gemeinsame Identität auf Basis der Heterogenität anstatt auf Gemeinsamkeiten entstehen.³⁷⁵ Dies kann auch Basis für Interkulturalisation sein. Gleichzeitig stellt eine Interkultur eine Möglichkeit dar, die negativen Aspekte der Multikulturalität, die durch die soziale Kategorisierung hervorgerufen werden, aufzuheben. Bei der Existenz einer gemeinsamen Kultur fällt die Einordnung der Teammitglieder in die eigene Kategorie leichter.

3.4.1.2 Ähnlichkeits-Attraktionsparadigma

Das Ähnlichkeits-Attraktionsparadigma zählt zu den prominentesten Ansätzen zur Erklärung von Effekten kultureller Heterogenität im Team. Es besagt, dass verschiedene Arten der Teamzusammensetzung Unterschiede in Kommunikation und Kohäsion im Team nach sich ziehen. Dabei erhöht wahrgenommene Ähnlichkeit bezüglich Einstellungen oder äußeren Merkmalen im Team gegenseitige Sympathie und Anziehung (Attraktion).³⁷⁶ Bei „ähnlichen Menschen“ geht man davon aus, dass sie ähnliche Erfahrungen teilen, die Interaktion einfacher ist und man sich gegenseitig in seinen Annahmen und Überzeugungen bestätigt.³⁷⁷ Auch mit dem Ähnlichkeits-Attraktionsparadigma muss man von einem negativen Effekt der Teamdiversität auf Prozess und Leistung ausgehen. Die Auswirkung auf das Teamergebnis ist konsistent mit der Theorie der sozialen Kategorisierung.³⁷⁸ Dem Ähnlichkeits-Attraktionsparadigma liegt jedoch eine andere Annahme als der Theorie der sozialen Identität zugrunde. Im Ähnlichkeits-Attraktionsparadigma geht man davon aus, dass mit zunehmender Ähnlichkeit innerhalb des Teams Sympathie steigt und die Wahrscheinlichkeit für Konflikt sinkt. Die Theorie der sozialen Identität geht davon aus, dass Teammitglieder, die sich als ähnlich empfinden, zwanghaft Unterschiede suchen, um sich selbst besser zu stellen.³⁷⁹

³⁷⁵ Vgl. Dahlin/Weingart/Hinds (2005), S. 1112.

³⁷⁶ Vgl. Rohn (2006), S. 98.

³⁷⁷ Vgl. Berscheid/Walster (1978); Byrne (1971).

³⁷⁸ Vgl. Williams/O'Reilly (1998), S. 85 f.

³⁷⁹ Vgl. Williams/O'Reilly (1998), S. 117 f.

Auch für das Ähnlichkeits-Attraktionsparadigma gilt, dass eine gemeinsame Interkultur den Weg zur gegenseitigen Sympathie im multikulturellen Team ebnen kann. Haben die Teammitglieder gemeinsame Werte und Handlungsweisen herausgebildet, so existiert eine Basis, auf der sie sich als ähnlich einstufen können. Wie die Theorie der sozialen Identität bezieht sich das Ähnlichkeits-Attraktionsparadigma auf den affektiven Bereich der Teamprozesse.

3.4.1.3 Theorie der kognitiven Dissonanz

Die Theorie der kognitiven Dissonanz von Festinger (1957) basiert auf der Tatsache, dass nicht miteinander vereinbare Werte und Einstellungen bei Individuen Unsicherheit und Angst erzeugen.³⁸⁰ In multikulturellen Teams werden die Teammitglieder mit Denk- und Verhaltensmustern konfrontiert, die für sie neu und gegebenenfalls konträr zu den ihren sind.³⁸¹ Dadurch entstehen Dissonanzen in multikulturellen Teams, die nur schwer aufgelöst werden können. Eine Strategie zur Lösung von Dissonanzen kann sein, der widersprüchlichen Kognition weniger Bedeutung beizumessen. Auch kann die „*Quelle inkonsistenter Informationen*“³⁸², also die ausländischen Teammitglieder, die die konträre Meinung vertreten, abgewertet werden. Dies fällt dem Individuum in der Regel leichter als die Herabsetzung der Bedeutung der Meinung, die ein wichtiger Teil der eigenen Identität ist.

Die Theorie der kognitiven Dissonanz zeigt die Schwierigkeit der Interkulturalisation im Team auf, indem sie die Herabsetzung der eigenen Kognitionen als problematisch darstellt. Um eine gemeinsame Interkultur zu etablieren, müssen Werte und Verhaltensweisen jedoch reflektiert, relativiert und aufeinander abgestimmt werden. Divergierende Meinungen müssen wertgeschätzt werden, um nicht von anders denkenden Teammitgliedern herabgesetzt zu werden. Dies kann die Anpassung einiger Werte notwendig machen. Die Herausbildung einer Interkultur ist nach der

³⁸⁰ Vgl. Staehle/Conrad/Sydow (1999), S.248; Festinger (1957), S. 20 ff.; Jedrzejczyk (2007), S. 42.

³⁸¹ Vgl. Thomas/Hagemann/Stumpf (2003), S. 239 f.

³⁸² Jedrzejczyk (2007), S. 42.

Theorie der kognitiven Dissonanz nötig, um Unsicherheit und Angst durch Fremdheit zu überwinden.

3.4.1.4 Ängstlichkeits-Unsicherheitsmanagement-Theorie

Ziel von Gudykunst's Ängstlichkeits-Unsicherheitsmanagement-Theorie³⁸³ ist die Erklärung der interpersonellen Kommunikationseffektivität in Teams. Dabei werden drei Konzepte zur Erklärung herangezogen.

- Das *Fremde* repräsentiert das Spannungsfeld von physischer Nähe und mentaler Distanz, die auf verschiedenen Denk- und Handlungsweisen basiert.³⁸⁴ Die fehlende Vertrautheit mit dem Wertesystem und dem Verhalten von Fremden generiert Unsicherheit und Ängstlichkeit. Infolge leidet die Effektivität der Kommunikation.
- Das kognitive Konzept der *Unsicherheit* impliziert, dass es dem Individuum nicht möglich ist, Gefühle, Einstellungen, Werte und Verhaltensweisen eines Fremden zu antizipieren und zu erklären.³⁸⁵
- „*Ängstlichkeit ist das affektive Äquivalent zur Unsicherheit.*“³⁸⁶ In der Interaktion mit Menschen verschiedener kultureller Hintergründe ist die Ängstlichkeit stärker ausgeprägt, da negative Konsequenzen der Begegnung erwartet werden.³⁸⁷

Die Effektivität der Kommunikation leidet unter Unsicherheit und Ängstlichkeit, da beides häufig zu Missverständnissen führt. Diese Gefahr besteht zwar auch in monokulturellen Teams, ist aber im multikulturellen Umfeld als höher anzusehen.³⁸⁸

³⁸³ Vgl. Gudykunst (1995).

³⁸⁴ Vgl. Gudykunst/Kim (2003), S. 19.

³⁸⁵ Vgl. Gudykunst/Nishida (2001), S. 57.

³⁸⁶ Jedrzejczyk (2007), S. 43.

³⁸⁷ Vgl. Gudykunst/Kim (2003), S. 29 f.

³⁸⁸ Vgl. Hubbert/Gudykunst/Guerrero (1999), S. 14.

Arbeitet das multikulturelle Team schon länger zusammen und hat eine Interkultur herausgebildet, kann nicht mehr vom Konzept des Fremden, so wie es oben beschrieben wurde, gesprochen werden. Die Kommunikationsbeziehung ist dann nicht mehr von Unsicherheit und Ängstlichkeit, wie schon im Rahmen der kognitiven Dissonanz erläutert, geprägt.³⁸⁹

3.4.2 Ambivalente sowie positive Effekte von Multikulturalität auf Teamergebnisse

Neben der pessimistischen Sicht auf die Effektivität multikultureller Teams existieren Theorien, die einen neutralen oder positiven Wirkungszusammenhang postulieren. Diese werden im Folgenden erläutert.

3.4.2.1 Minority Dissent Theorie

Die *Minority Dissent* Theorie dient dazu, den Effekt einer Minderheitsmeinung auf das Teamergebnis zu erklären. Eine Minderheit, die von der Mehrheitsmeinung abweicht, hat einen positiven Einfluss auf die Teamleistung, da die Individuen durch die divergierende Meinung zur Reflexion und Modifikation ihrer eigenen Ansichten animiert werden und die kognitive Anstrengung der Teammitglieder stimuliert wird.³⁹⁰ Wenn eine Minorität eine konsistente und starke Meinung zu einer Thematik hat, die der Mehrheitsmeinung widerspricht, kann die Minderheit einen entscheidenden Einfluss auf die Teamarbeit haben.³⁹¹

Die Qualität von Ideen und Entscheidungen hängt von konstruktivem Dissens ab. Eine gute Konfliktkultur sowie eine produktive Herangehensweise an Meinungsverschiedenheiten sind dabei unerlässlich. Dissens entsteht stets, wenn verschiedene Ansichten in der Kommunikation aufeinandertreffen.³⁹² Er gilt als positiver Einflussfaktor auf Kreativität, jedoch nur für den Fall, dass offene Reflexion über die Ziele und Prozesse

³⁸⁹ Vgl. Hasenstab (1999), S. 175.

³⁹⁰ Vgl. Jedrzejczyk (2007), S. 47.

³⁹¹ Vgl. Nemeth/Nemeth-Brown (2003), S. 73 ff.

³⁹² Vgl. Nemeth/Nemeth-Brown (2003), S. 75; Sonnenburg (2007), S. 146.

im Team stattfindet.³⁹³ Kreativität erfordert divergentes Denken und das Einbringen verschiedener Perspektiven. Konträre Meinungen müssen laut der *Minority Dissent* Theorie wertgeschätzt und gefördert werden, da Teams in der Regel eher zu Uniformität neigen und sich Mehrheitsmeinungen aus Angst vor Konflikten oder Fehlern anschließen.³⁹⁴ *Minority Dissent* wirkt stimulierender für Kreativität als *Majority Dissent*, da zweitgenanntes eine Mehrheitsmeinung ist, die nicht hinterfragt wird. *Minority Dissent* führt im Gegenzug zu keiner sofortigen Planänderung. Es kommt vielmehr zu einer intensiven Auseinandersetzung mit der umstrittenen Fragestellung.³⁹⁵

Ein positiver Zusammenhang von Multikulturalität und Aufgabenbewältigung – insbesondere Kreativität – im Team wird also von der *Minority Dissent* Theorie postuliert, da unterschiedliche Wissensvorräte zu Reflexion der eigenen Ansichten und Feedback zu divergierenden Meinungen führen. Die Perspektivenvielfalt im Team stimuliert so Lerneffekte und führt schließlich zu höherer Kreativität in heterogenen Teams.³⁹⁶

3.4.2.2 Ansatz zur Informationsteilung und Entscheidungsfindung

Der Ansatz zur Informationsteilung und Entscheidungsfindung hat den Einfluss der Heterogenität eines Teams auf die Informationsbeschaffung und das Einbringen verschiedener Perspektiven und Alternativen zum Thema. Der Ansatz baut in Teilen auf dem Ähnlichkeits-Attraktionsparadigma und der Theorie der sozialen Identität auf, prognostiziert jedoch einen positiven Effekt der Diversität auf Teamleistung und -prozess. Die Grundannahme des Ansatzes ist, dass Individuen mehr mit ähnlichen Personen kommunizieren und unterschiedliche Personen in unterschiedliche Netzwerke eingebunden sind.³⁹⁷ Deshalb besitzen heterogene Teams mehr Zugang zu verschiedenen Informationen außerhalb des Teams. Im Team existieren folglich eine Vielzahl verschiedener Informationen und

³⁹³ Vgl. Bledow et al. (2009), S. 317.

³⁹⁴ Vgl. Nemeth/Nemeth-Brown (2003), S. 70 f.; Nemeth/Owens (1996), S. 131 ff.

³⁹⁵ Vgl. Nemeth/Owens (1996), S. 135 f.

³⁹⁶ Vgl. McLeod/Lobel/Cox (1996), S. 250.

³⁹⁷ Argumente, die diese Aussage unterstützen, finden sich in den weiter oben dargestellten Ausführungen zur Theorie der sozialen Identität und zum Ähnlichkeits-Attraktionsparadigma.

Perspektiven, verschiedenes Wissen sowie unterschiedliche Fähigkeiten. Eine zentrale Voraussetzung für den positiven Effekt der erhöhten Diversität ist allerdings, dass die unterschiedlichen Informationen im Team weitergegeben werden und alle Teammitglieder Zugang zu dem breiten Spektrum an Wissen haben. Vor allem für komplexe Aufgaben, wie Innovationen und Kreativaufgaben, die von verschiedenen Perspektiven profitieren, ist Diversität von Vorteil.³⁹⁸ Multikulturelle Teams können kreative Leistungen erbringen, da auf eine umfangreiche Informationsbasis zurückgegriffen werden kann. Dieser Vorteil kann jedoch nur genutzt werden, wenn die negativen Auswirkungen von Multikulturalität im Team, wie von der Ängstlichkeits-Unsicherheitsmanagement-Theorie, dem Ähnlichkeits-Attraktionsparadigma und der Theorie der sozialen Identität postuliert, kontrolliert werden. Deshalb wird vermutet, dass eine gemeinsame Interkultur die negativen Folgen der Verschiedenheit abschwächt und die Potenziale der Vielfalt nutzbar macht.

3.4.2.3 Groupthink-Ansatz

Unter *Groupthink* versteht man eine Denkweise, die in stark kohäsiven Teams häufig auftaucht. Dabei streben die Teammitglieder nach Einstimmigkeit, anstatt sich mit alternativen Denk- und Handlungsweisen realistisch auseinanderzusetzen. Daraus resultieren Verslossenheit und Selbstüberschätzung des Teams sowie Vernachlässigung von Informationen und Zielkontrolle und eine selektive Wahrnehmung bezüglich wichtiger Informationen.³⁹⁹ Heterogene Teams neigen weniger zu *Groupthink* als homogene Teams. Der *Groupthink*-Ansatz lässt sich in Bezug auf multikulturelle Teams dahingehend verstehen, dass vielfältige Informationen nicht abgewehrt werden, sondern die Lösungsalternativen intensiver und ausführlicher diskutiert werden. Auch entsteht in multikulturellen Teams ein breiteres Spektrum an Lösungsmöglichkeiten. Außerdem werden getroffene Entscheidungen nicht als unabänderlich

³⁹⁸ Vgl. Williams/O'Reilly (1998), S. 86 f.

³⁹⁹ Vgl. Jedrzejczyk (2007), S. 46; Adler (2008), S. 139 f.

angesehen. Somit wird die Diversität zu einer Quelle von Kreativität, da aufgabenbezogene Konflikte nicht unterdrückt werden.⁴⁰⁰

3.4.2.4 Theorie der optimalen Distinktheit

Die Theorie der optimalen Distinktheit von Brewer⁴⁰¹ basiert auf der Annahme der sozialen Kategorisierung. Individuen klassifizieren ihre Umwelt, um zwei gegensätzliche Bedürfnisse zu befriedigen. Einerseits strebt der Mensch nach Zugehörigkeit und Uniformität. Andererseits hat der Mensch das Verlangen, sich von anderen Menschen abzugrenzen und seine Individualität zu wahren. Dabei muss die Balance zwischen beiden Bedürfnissen gewährleistet sein. Ist ein Bereich stärker ausgeprägt, so strebt das Individuum nach Befriedigung des vernachlässigten Bereichs. Die soziale Kategorisierung bietet eine Möglichkeit sowohl die Zugehörigkeit zu einem Team als auch die Abgrenzung von anderen Teams zu definieren.⁴⁰² Im multikulturellen Team ist wahrscheinlich die Individualität der Teammitglieder anfangs stärker ausgeprägt, da die Abgrenzung zu den Kollegen mit verschiedenen kulturellen Hintergründen leicht fällt. Das Bedürfnis die Balance zwischen Abgrenzung und Teamzugehörigkeit wieder herzustellen, kann die Kreation einer gemeinsamen Interkultur mit geteilten Werten fördern. In einem Team, das sich aus jeweils mehreren Vertretern einer Kultur zusammensetzt, ist jedoch eine gegenteilige Entwicklung zu vermuten. Auch ohne Interkultur wird das Bedürfnis der Zugehörigkeit durch die Anwesenheit von Kollegen aus der gleichen Kultur befriedigt. Abgrenzung findet wiederum über die Differenzierung von Mitgliedern fremder Kulturen statt. Integration der Teammitglieder kann so nachhaltig verhindert werden, da die individuellen Bedürfnisse auch ohne Integration befriedigt werden.⁴⁰³

⁴⁰⁰ Vgl. Jędrzejczyk (2007), S. 46.

⁴⁰¹ Vgl. Brewer (1993).

⁴⁰² Vgl. Jędrzejczyk (2007), S. 35; Brewer (1996), S. 295 f.

⁴⁰³ Vgl. Earley/Mosakowski (2000), S. 46.

3.4.2.5 Theorie sozialer Vergleichsprozesse

Nach der Theorie der sozialen Vergleichsprozesse von Festinger⁴⁰⁴ streben Individuen danach, ihre Ansichten und ihr Können zu bewerten, indem sie es mit dem anderer Individuen vergleichen. Ziel des Vergleichs ist, die Überlegenheit der eigenen Meinungen und Fähigkeiten festzustellen.⁴⁰⁵ Daraus resultierende Konkurrenz und Feindseligkeit richten sich nur gegen Menschen, die ähnlich sind, da sich nur sie als Vergleichspersonen eignen. In multikulturellen Teams ist der soziale Vergleich weniger aussagekräftig, da keine als ähnlich empfundenen Individuen zum Vergleich bereit stehen. Daher sind diese Teams für Rivalitäten und emotionale Konflikte weniger anfällig.⁴⁰⁶

Des Weiteren existiert ein Streben nach Anpassung. Existieren also Unterschiede zu Vergleichspersonen, wird die eigene Haltung angepasst oder versucht, die Meinung des Anderen zu modifizieren. Dies geschieht jedoch nur, wenn die Vergleichsperson attraktiv erscheint, die Person also das Bedürfnis hat, ihr ähnlich zu sein. Teammitglieder in multikulturellen Teams empfinden wenig Sympathie füreinander. Somit ist die Neigung, die eigene Haltung mit der des Interaktionspartners zu harmonisieren, als gering einzuschätzen.⁴⁰⁷

3.4.3 Integrierte Betrachtung sozialpsychologischer Ansätze

Zur Erklärung der Prozesse und Ergebnisse in multikulturellen Teams lassen sich die vorgestellten sozialpsychologischen Theorien heranziehen. Es zeigt sich, dass kulturelle Diversität auf der affektiven Ebene weitgehend negative Auswirkungen auf die Teaminteraktion hervorruft, auf der kognitiven Ebene jedoch positiv wirkt. So zeigt sich in Abbildung 14 aufgrund von Ängstlichkeits-Unsicherheitsmanagement-Theorie, Theorie der kognitiven Dissonanz, Theorie der sozialen Identität und Ähnlichkeits-

⁴⁰⁴ Nähere Informationen zur Theorie der sozialen Vergleichsprozesse finden sich bei Festinger (1957).

⁴⁰⁵ Vgl. Festinger (1957), S. 117 ff.

⁴⁰⁶ Vgl. Pelled/Eisenhardt/Xin (1999), S. 5.

⁴⁰⁷ Vgl. dazu die Ausführungen zum Ähnlichkeits-Attraktionsparadigma.

Attraktionsparadigma zwar einerseits, dass multikulturelle Teams mit Ängstlichkeit, Unsicherheit und fehlender Sympathie zu kämpfen haben,⁴⁰⁸ was zur Abwertung der Teammitglieder und Kommunikationsineffektivität führt. Andererseits zeigt Abbildung 14 auch, dass durch die Perspektivenvielfalt multikultureller Teamkollegen mehr Reflexion und kognitive Anstrengung stattfindet. Die *Minority Dissent* Theorie, der *Groupthink*-Ansatz, die Theorie der optimalen Distinktheit und die Theorie der sozialen Vergleichsprozesse weisen auf das erhöhte Potenzial kreativer Leistungen in multikulturellen Teams hin.⁴⁰⁹

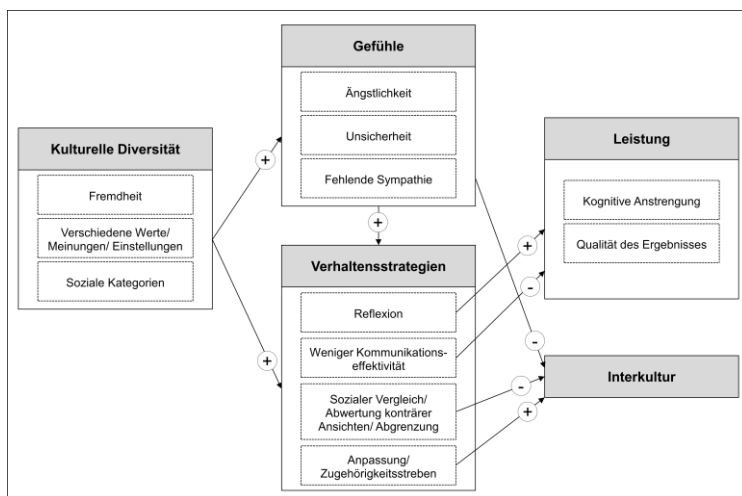


Abbildung 14: Sozialpsychologisch modellierte Wirkungszusammenhänge in kulturell diversen Teams

Quelle: Eigene Darstellung.

Die negativen Auswirkungen kultureller Diversität können durch eine geteilte Interkultur gemindert oder gar ausgeräumt werden. Angelehnt an

⁴⁰⁸ Die beschriebenen Gefühle der Teammitglieder dienen der Erklärung von Verhaltensweisen. Da in der vorliegenden Untersuchung die Interaktion im Mittelpunkt steht, liegt der Fokus der Betrachtung auf dem Verhalten der Teammitglieder anstatt auf ihren Gefühlen.

⁴⁰⁹ Im Ansatz der Informationsteilung und Entscheidungsfindung stehen Kontakte außerhalb des Teams im Mittelpunkt der Argumentation. Da diese hier nicht untersucht werden, gehen die Erkenntnisse des Ansatzes nicht weiter in die theoretischen Überlegungen ein.

die Argumentation der Theorie der optimalen Distinktheit streben Individuen nach einer Balance zwischen Abgrenzung und Zugehörigkeit. Die Zugehörigkeit fehlt häufig zu Beginn der Zusammenarbeit multikultureller Teams. Durch Interkulturalisation befriedigen die Teammitglieder ihr Bedürfnis nach Zugehörigkeit und überwinden so Ängstlichkeit und Unsicherheit.

3.5 Grundmodell der Untersuchung von Interkulturalisation in multikulturellen Teams

Um die Interkulturalisation in multikulturellen Teams untersuchen zu können, bedarf es der Integration der Erkenntnisse, die in Kapitel 2 und 3 dieser Arbeit generiert wurden, in ein Modell. Durch die Komplexität von Teams ist es bislang nicht möglich, ein Modell zu entwerfen, das gleichzeitig alle möglichen Einflussfaktoren auf Teamarbeit berücksichtigt. Eine Abkehr von allumfassenden Modellen der Teameffektivität ist trotzdem nicht anzustreben. Ziel muss ein Modell sein, das die Teamarbeit mit sämtlichen Einflussfaktoren abbildet, das jedoch trotzdem empirisch erfassbar bleibt. West (1996) empfiehlt die Konzentration auf bestimmte Variablengruppen, bestimmte Arten von Teams oder einen bestimmten Kontext.⁴¹⁰ Um keine wichtigen Faktoren der untersuchten Teams ausklammern zu müssen, findet in der vorliegenden Arbeit eine konkrete Fokussierung auf multikulturelle Teams mit Kreativaufgaben statt. Alle Aussagen besitzen nur für diese Art von Teams Gültigkeit. Gleichzeitig werden nur Teamprozesse, die für die Interkulturalisation sowie die Aufgabenerfüllung relevant sind, sowie lediglich ausgewählte Outputvariablen betrachtet.

Der Fokus des Modells liegt auf der *Interaktion* multikultureller Teams. Dabei muss für die Modellkonstruktion zunächst geklärt werden, ob die Teamprozesse als moderierende Variablen aufgefasst werden oder ob die Prozesse wie bei McGrath als Mediator zwischen Input- und Output-

⁴¹⁰ Vgl. West (1996), S. 556 f.

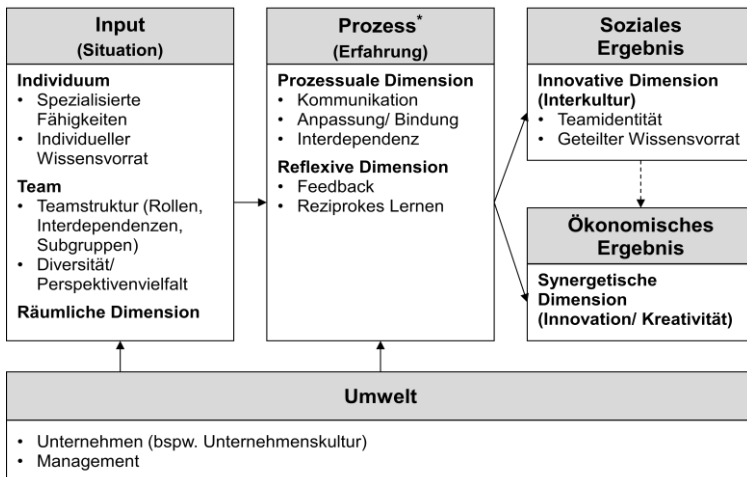
Variablen definiert werden.⁴¹¹ Während Moderatoren Aussagen darüber zulassen, wann ein bestimmter Effekt auftritt, beinhalten Mediatoren die Information, wie oder warum solche Effekte zustande kommen. Arbeitet man mit Mediatoren, ist man tendenziell eher an den Wirkungsmechanismen als an der exogenen Variable interessiert. Das klassische Beispiel für den Einsatz von Mediatorvariablen sind IPO-Modelle. Annahme ist bei diesen Modellen, dass Stimuli in verschiedenen Prozessen in Output umgewandelt werden. Der Mediator ist dabei für die Beziehung zwischen unabhängiger und abhängiger Variable verantwortlich.⁴¹² Aufgrund dieser Argumentation von Baron/Kenny (1986) wird der Teamprozess in der vorliegenden Arbeit als Mediator konzeptualisiert. Er wird also durch die Inputvariablen beeinflusst und wirkt dann selbst auf den Teamoutput. Diese Grundstruktur des Modells leitet sich wie in Abbildung 15 veranschaulicht aus dem Urmodell der Teameffektivität nach McGrath ab, der den Prozess ebenfalls als Mediator konzeptualisiert. Die Modelle von McGrath und Hackman liefern nicht nur wichtige Hinweise auf die Struktur zur Erforschung von Teamarbeit, sondern auch auf die Variablengruppen, die es zu betrachten gilt.

Im Inputbereich des Modells finden sich die Variablen wieder, die die Situation im Sinne des Lebensweltkonzepts bestimmen, in der die Teammitglieder aufeinandertreffen und interagieren. Der Input gliedert sich in Individualfaktoren, unter denen die Fähigkeiten der einzelnen Teammitglieder und generell der individuelle Wissensvorrat eines Teammitglieds zusammengefasst werden. Teamfaktoren umfassen mit der Teamstruktur Informationen darüber, welche Interdependenzen zwischen den Teammitgliedern bestehen, ob Subgruppen existieren und wie die Rollen im Team verteilt sind. Außerdem ist die kulturelle Diversität der

⁴¹¹ Vgl. Webber/Donahue (2001), S. 159; Baron/Kenny (1986) definieren eine Moderatorvariable als „*variable that affects the direction and/or strength of the relation between an independent or predictor variable and a dependent or criterion variable. Specifically within a correlational analysis framework, a moderator is a third variable that affects the zero-order correlation between two other variables*” (S. 1174). Für Mediatorvariablen treffen sie folgende Aussage: „*In general, a given variable may be said to function as a mediator to the extent that it accounts for the relation between the predictor and the criterion [...]. Whereas moderator variables specify when certain effects will hold, mediators speak to how or why such effects occur*” (S. 1176).

⁴¹² Vgl. Baron/Kenny (1986), S. 1174 ff.

Teammitglieder im Bereich der Teamfaktoren angesiedelt. Schließlich findet sich die *räumliche Dimension* im Inputbereich wieder. Die räumliche Zusammenarbeit bestimmt die Struktur der Teamarbeit und nimmt so Einfluss auf die Interaktion im Team. Sie ist, genau wie die anderen Elemente im Bereich des Inputs, in Abgrenzung von den anderen, eher prozessual orientierten Dimensionen, strukturell zu verstehen.⁴¹³ Mit den Umweltfaktoren spielt schließlich auch der Teamkontext eine Rolle für die Teamarbeit. Darunter fallen das Unternehmen und seine Kultur sowie das Management des Teams und des Gesamtunternehmens.



*Konzeptualisiert als *integrated network*

Abbildung 15: Grundmodell der Untersuchung von multikulturellen Teams

Quelle: Eigene Darstellung.

Im Prozessbereich, in dem die Teammitglieder wie in einem *integrated network* interagieren, werden gemeinsame lebensweltliche Erfahrungen gemacht. So beinhaltet die *prozessuale Dimension* die zwischenmenschliche, wechselseitige Interaktion zwischen den Teammitgliedern. Sie ist durch Kommunikation und gegenseitige Zugehörigkeit charakterisiert.

⁴¹³ Vgl. Hüsken (2005), S. 115.

Die *reflexive Dimension* wird ebenfalls als Prozess konzeptualisiert, da Feedback, reziprokes Lernen und kognitive Anstrengung dynamisch vorstattengehen.

Der Outputbereich gliedert sich in soziale Ergebnisse und ökonomische Ergebnisse. Die *innovative Dimension* stellt ein soziales Ergebnis dar, da sie die eigentliche Interkultur mit dem geteilten Wissensvorrat der Teammitglieder umfasst. Interkultur ist das Ergebnis des Interkulturalisationsprozesses, der aus prozessualer und reflexiver Dimension besteht. Ein ökonomisches Ergebnis stellt die *synergetische Dimension* dar, die hier Innovation bzw. Kreativität verkörpert. Da sie kein zwingender Bestandteil von Interkultur ist, lässt sie sich treffender als mögliche Folge von Interkultur(alisation) konzeptionalisieren. Dabei kann sie entweder direkt im Interkulturationsprozess entstehen oder eine Folge von Interkultur selbst sein. Beide Wirkungsbeziehungen sind möglich.

Die Elemente des Grundmodells aus Abbildung 15 ergeben sich aus der systematischen und integrativen Aufarbeitung der Erkenntnisse aus dem Lebensweltkonzept, Überlegungen zur Interkulturalisation, den Teameffektivitätsmodellen nach McGrath und Hackman, der *transnational solution* nach Bartlett/Ghoshal sowie den sozialpsychologischen Theorien. Diese theoretischen Ansätze liefern auch Aussagen zu den Wirkungsbeziehungen zwischen den einzelnen Bestandteilen des Modells. Wie von McGrath und Hackman postuliert, wirkt der Input über den Prozess vermittelt auf den Output. Der Prozess beinhaltet dabei in seinen Bestandteilen sowohl Prozessgewinne als auch Prozessverluste. In ihm machen die Teammitglieder gemeinsame, neue Erfahrungen, da die Situation für alle Teammitglieder neu und unbekannt ist und somit gewohnte lebensweltliche Verhaltensmuster nicht mehr anwendbar sind. Diese neuen Erfahrungen entstehen intersubjektiv in Kommunikationsprozessen und modifizieren und erweitern so den Wissensvorrat. Die Teammitglieder bringen ihren ursprünglichen Wissensvorrat, der deren spezialisierte Fähigkeiten umfasst, in die Teamarbeit ein und teilen damit ihr Wissen. So entwickelt sich das Wissen weiter und die Teammitglieder lernen voneinander. Vor allem eine große Vielfalt an Perspektiven, die sich aus der kulturell diversen Zusammensetzung des Teams ergibt, führt zu kognitiven Anstrengungen und damit ebenfalls zu reziprokem Lernen.

Diese Diversität ruft jedoch auch Ängstlichkeit und Unsicherheit bei den Teammitgliedern hervor. Eine übliche Strategie mit diesen Gefühlen umzugehen, ist die Abwertung von Teamkollegen. Dies zieht Kommunikationsineffizienzen nach sich. In kulturell diversen Teams sind die Anforderungen an die Kommunikation dementsprechend höher.

Zur Interkultur(alisation) kommt es, da die Teammitglieder nach Zugehörigkeit streben, die in kulturell diversen Teams nicht gegeben ist. Dabei führt Interkulturalisation im Rahmen der prozessualen und der reflexiven Dimension zu gegenseitiger Anerkennung. Daraus entstehen neue Verhaltensweisen als Basis der Zusammenarbeit. Außerdem entwickelt sich eine gemeinsame Teamidentität aus der Bindung der Teammitglieder und deren Interdependenzen. Diese Integration der Teammitglieder zu einer Einheit lässt neue Perspektiven entstehen und führt zu deren Legitimation. So entsteht der geteilte Wissensvorrat.

Der Teamprozess kann neben dem sozialen Ergebnis der Interkultur auch das ökonomische Ergebnis *Innovation* oder *Kreativität* nach sich ziehen. So führt die Teamkommunikation zu einer interdependenten Beziehung der Teammitglieder, welche wiederum zu innovativen Leistungen führt. Außerdem begünstigen Lerneffekte Kreativität und damit Innovation. Zudem kann Interkultur, wie in Kapitel 2 diskutiert, auch direkt zu Synergien führen.

Voraussetzung für die identifizierten positiven Wirkungszusammenhänge ist stets eine Teamumwelt, in der Pluralismus von Fähigkeiten und Perspektiven als positiv gewertet wird. Das Unternehmen sowie dessen Management können das Team über Strukturen, Systeme, Regeln, Unternehmenskultur oder einzelne Personen unterstützen.

Das Grundmodell der Untersuchung muss in den nächsten Kapiteln konkretisiert werden. Dazu findet in Kapitel 4 eine Auseinandersetzung mit dem Teamergebnis der Kreativität statt. In Kapitel 5 wird das Modell soweit durch aktuelle Forschungsergebnisse verfeinert, dass eine empirische Überprüfung möglich wird. Außerdem werden dort detaillierter als in diesem Grundmodell die Zusammenhänge zwischen den Modellvariablen aufgezeigt.

4. Kreativität als Ergebnis multikultureller Teamarbeit

*„L'innovation est toujours le fruit d'une
aventure collective.“*

Callon (1994) zitiert in Laury (2009)

Dass Innovationen ein entscheidender Erfolgsfaktor für Unternehmen sind, ist in Wissenschaft und Praxis akzeptiert.⁴¹⁴ Kreativität als einen Teilbereich von Innovation identifiziert Fliaster (2007) in seiner Habilitationsschrift als wirtschaftlich und gesellschaftlich wichtiges, aber wirtschaftswissenschaftlich vernachlässigtes Forschungsfeld.⁴¹⁵ Vor allem die Psychologie verzeichnet jedoch in den letzten 20 Jahren einen starken Anstieg der Forschung zu Kreativität und konnte bereits einige wichtige Erkenntnisse erlangen.⁴¹⁶

Wie Kreativität und Innovation miteinander in Verbindung stehen und wodurch sich die beiden vormals separat betrachteten Konstrukte voneinander abgrenzen lassen, muss an dieser Stelle geklärt werden.

4.1 Kreativität im Kontext von Innovation

4.1.1 Innovation – Begriff und Prozess

Um Kreativität zu verstehen und im Innovationsprozess verorten zu können, bedarf es zuerst einer Begriffsklärung des übergeordneten Konstrukts der Innovation. Innovation ist nach Bergmann/Daub (2008) ein „*Sammelbegriff für Verbesserungen und Neuerungen*“⁴¹⁷. Diese können dabei sowohl inkrementell als auch radikal sein. Auch kann der Begriff sowohl auf neuartige Prozesse, Produkte oder Dienstleistungen abzielen und technische, soziale, wirtschaftliche oder organisatorische Bereiche des

⁴¹⁴ Weitere Ausführungen finden sich bspw. bei Gassmann/Sandmeier/Wecht. (2004), S. 22; Page/Schirr (2008), S. 237.

⁴¹⁵ Vgl. Fliaster (2007), S. 75 f. sowie S. 81; Sternberg/Lubart (1996), S. 678 f.

⁴¹⁶ Vgl. Trommsdorff/Steinhoff (2007), S. 202; Klijn/Tomic (2010), S. 323.

⁴¹⁷ Bergmann/Daub (2008), S. 53.

Unternehmens betreffen.⁴¹⁸ Des Weiteren unterscheiden sich die Definitionsansätze dahingehend, ob eine Innovation lediglich durch die Wahrnehmung von Personen oder Unternehmen als etwas Neues bestimmt ist,⁴¹⁹ ob es sich um die tatsächliche Verwertung und Markteinführung einer Neuheit handeln muss, um von einer Innovation sprechen zu können⁴²⁰ oder ob bereits im Begriff der Innovation der Prozesscharakter impliziert ist, dessen Ergebnis die Innovation ist.⁴²¹ Einig ist sich die Wissenschaft darin, dass Innovationen mit Neuartigkeit in Verbindung stehen und eine Erfindung allein noch keine Innovation ist, sondern es ihrer Realisierung und Nutzung bedarf.⁴²²

Daraus ergibt sich, dass Innovationen in Prozessen entstehen. Exemplarisch werden im Folgenden drei Innovationsprozessmodelle vorgestellt, die aufgrund ihrer weiten Verbreitung in der Wissenschaft des englisch-beziehungsweise deutschsprachigen Raums oder ihres Fokusses auf Kreativität und Ideengenerierung ausgewählt wurden.

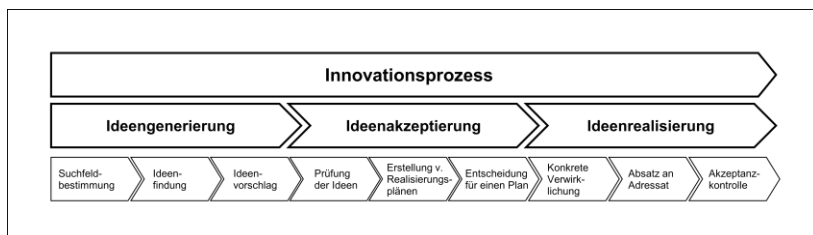


Abbildung 16: Innovationsprozess nach Thom

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Thom (1992), S. 9.

Insbesondere das Modell von Thom (1992) stellt die Ideen in den Mittelpunkt des Innovationsprozesses und berücksichtigt sie in allen Phasen des Prozesses (Abbildung 16). Vahs/Burmester (1999) widmen der

⁴¹⁸ Vgl. Brockhoff (1999), S. 28; Pleschak/Sabisch (1996), S. 1.

⁴¹⁹ Vgl. Rogers (2003), S. 11; Nohria/Gulati (1996), S. 1246; Trommsdorff/Steinhoff (2007), S. 27.

⁴²⁰ Vgl. Trott (2012), S. 12; Roberts (1987), S. 3; OECD (2005), S. 46; Verbeck (2001), S. 11; Bitzer (1990), S. 8.

⁴²¹ Vgl. Katila/Shane (2005), S. 814; Floricel/Dougherty (2007), S. 68; Trott (2012), S. 121.

⁴²² Vgl. dazu bspw. die genannten Autoren sowie Verbeck (2001), S. 10; Pleschak/Sabisch (1996), S. 1.

Ideengewinnung ebenfalls einen bedeutenden Teil ihres Modells und unterscheiden gar zwischen Ideensammlung und Ideengenerierung (Abbildung 18).⁴²³ Für Cooper/Kleinschmidt (1991) steht die Idee hingegen fast außerhalb des eigentlichen Innovationsprozesses, jedoch stellt sie den Anfangspunkt des Prozesses dar (Abbildung 17).

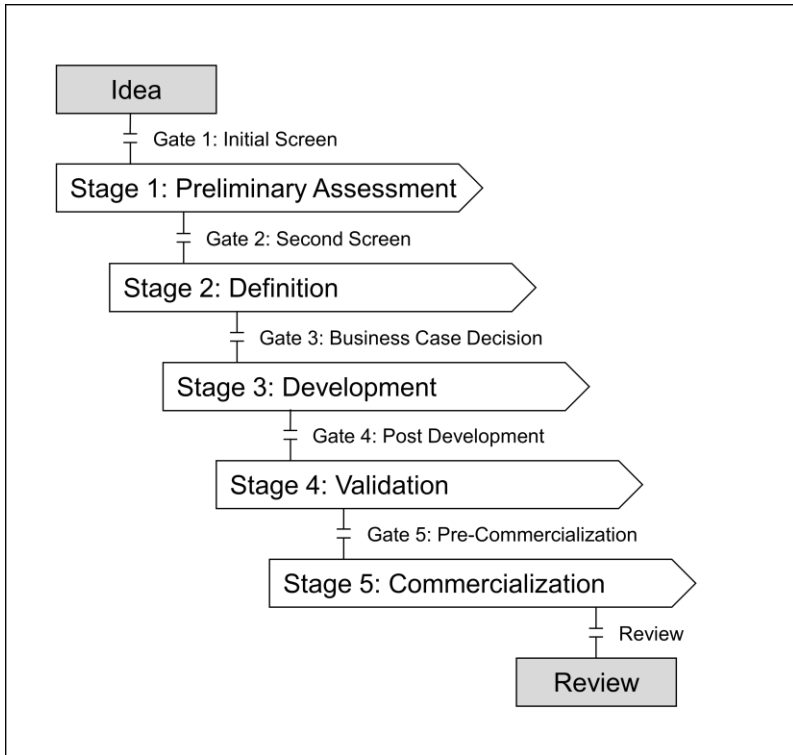


Abbildung 17: State-Gate-Prozess nach Cooper/Kleinschmidt

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Cooper/Kleinschmidt (1991), S. 138.

⁴²³ Ideensammlung könnte bspw. beim Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter oder Wettbewerber stattfinden. Ideengenerierung ist die Entstehung neuer Ideen. Vgl. Schewe/Becker (2009), S. 57 sowie Vahs/Burmester (2005), S. 93.

Auffällig ist, dass die Idee in den deutschsprachigen Modellen nicht wie im englischsprachigen Modell am Beginn des Prozesses steht, sondern bereits vor der Idee ein bestimmtes Problemfeld identifiziert wird. Von Beginn an orientiert sich der Innovationsprozess an Kunden, Lieferanten und Wettbewerbern, um Bedürfnisse zu erkennen und die Innovationsleistung daran auszurichten. Die Situationsanalyse gibt Aufschluss über Entwicklungen der Umwelt, mit denen das Unternehmen umgehen muss.⁴²⁴ Die Marktanalyse spielt auch in dem Modell von Cooper/Kleinschmidt (1991) eine Rolle.⁴²⁵ Gemeinsam haben alle Modelle, dass die gewonnenen Ideen auf ihre Markttauglichkeit überprüft werden, bevor die Implementierung angestoßen wird. Im Stage-Gate-Modell von Cooper/Kleinschmidt (1991) nimmt die technische und wirtschaftliche Implementierung und Vermarktung der Idee den Hauptteil des Innovationsprozesses ein. In den deutschsprachigen Modellen hingegen ist die Realisierung der Idee lediglich in den letzten Prozessschritten verortet.

Alle drei Modelle beinhalten im letzten Schritt einen Erfolgskontrollmechanismus. Das Modell nach Vahs/Burmester (1999) beinhaltet gar ein Innovationscontrolling, das den gesamten Prozess begleitet und eine Rückkopplung sowie eine zentrale Koordination des Prozesses darstellt.⁴²⁶ Diese Rückkopplung gibt dem Modell einen iterativen Charakter, der die Linearität der Modelle ergänzt.⁴²⁷ Dies ist mit den *Gates* von Cooper/Kleinschmidt (1991) vergleichbar, welche ebenfalls als Kontrollpunkte des Prozesses, als „*quality control checkpoint*“⁴²⁸, fungieren. Die Gatekeepers sind dabei hochrangige Manager aus verschiedenen Bereichen, die die Innovationsprojekte bewerten.⁴²⁹ Innovationsprozessmodelle dienen vornehmlich der Veranschaulichung des idealtypischen Prozesses. In der Realität laufen viele Phasen parallel zueinander ab oder werden übersprungen.⁴³⁰

⁴²⁴ Vgl. Vahs/Burmester (2005), S. 93.

⁴²⁵ Vgl. Cooper/Kleinschmidt (1991), S. 138.

⁴²⁶ Vgl. Vahs/Burmester (2005), S. 95.

⁴²⁷ Einige Autoren wenden sich von linearen Modellen ab und postulieren, dass Innovationen in zyklischen Prozessen generiert werden. Dabei wechseln sich Ideenfindung und –implementierung in verschiedenen langen und intensiven Zyklen ab. Vgl. bspw. Bledow et al. (2009), S. 318.

⁴²⁸ Cooper (1990), S. 46.

⁴²⁹ Vgl. Cooper (1990), S. 46.

⁴³⁰ Vgl. Vahs/Burmester (2005), S. 95 f.

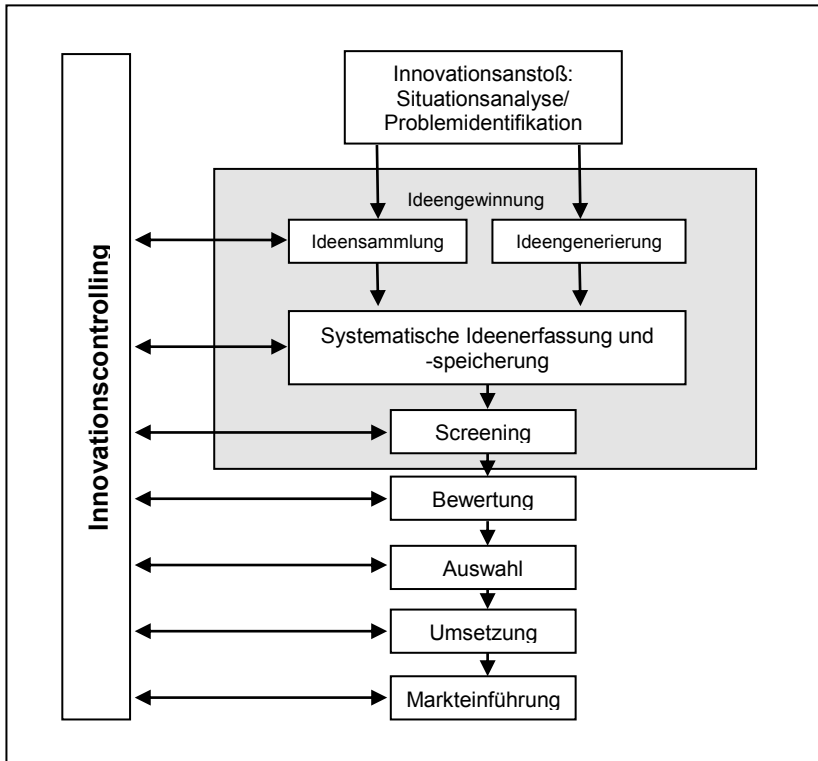


Abbildung 18: Innovationsprozess nach Vahs/Burmester

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Vahs/Burmester (2005), S. 92 sowie S. 135.

Zusammenfassend lässt sich also festhalten, dass sich Innovationsprozesse schematisch in zwei Teilbereiche, die Ideengenerierung und die Implementierung, unterteilen lassen. Diese beiden Funktionen sind meist auch personell getrennt. Der erste Teil des Innovationsprozesses wird von Entwicklern (Ingenieure, Techniker, Informatiker o.ä.) geleistet, während die Implementierung der Idee meist von Unternehmern oder Managern durchgeführt wird.⁴³¹

⁴³¹ Vgl. Fliaster (2007), S. 19 f.

4.1.2 Kreativität – Begriffsbestimmung und Abgrenzung

Aus dem vorangehenden Abschnitt ergibt sich bereits ein wichtiges Abgrenzungskriterium von Innovation zu Kreativität. Kreativität ist die Generierung neuer und nützlicher Ideen. Diese Ideen müssen jedoch erst implementiert sein, um zu einer Innovation zu werden.⁴³²

*„Innovation encompasses two stages: the generation of new ideas and their implementation [...]. Creativity thus refers to the first stage of the innovation process - idea generation - and can therefore be seen as a subprocess of innovation, which encompasses idea generation and implementation.“*⁴³³

So setzen auch Hülshager/Anderson/Salgado (2009) Kreativität nicht mit Innovation gleich,⁴³⁴ sondern sehen Kreativität als Teilprozess von Innovation, der am Beginn des Innovationsprozesses, der Ideenfindung, angesiedelt ist. Kreativität stellt also die Basis und den ersten Schritt einer Innovation dar und ist deshalb von zentraler Bedeutung. Innovation ist weiter gefasst als Kreativität, wobei Kreativität notwendige Bedingung für Innovation ist.⁴³⁵ Amabile et al. (1996) fassen die Bedeutung von Kreativität für Innovationen folgendermaßen zusammen: *„Creativity is the seed of all innovation.“*⁴³⁶

Nachdem analysiert wurde, wo sich Kreativität im Innovationsprozess verorten lässt, bleibt zu klären, wie Kreativität genau charakterisiert wird. Auch Kreativität ist nicht einheitlich definiert. Einige Definitionsansätze sind in Tabelle 3 zusammengetragen.

⁴³² Vgl. Paulus (2000), S. 238; Bledow et al. (2009), S. 305; Amabile et al. (1996); Woodman/Sawyer/Griffin (1993), S. 293.

⁴³³ Hülshager/Anderson/Salgado (2009), S. 1129.

⁴³⁴ In ihrer Metaanalyse verwenden Hülshager/Anderson/Salgado (2009) den Innovationsbegriff schließlich wieder undifferenziert und schließen Kreativität ein.

⁴³⁵ Vgl. Bouncken (2007), S. 192; Fliaster (2007), S. 20.

⁴³⁶ Amabile et al. (1996), S. 1155.

Autor/en	Kreativitätsverständnis
Eigenberger/Haskins/ Gumbleton (1999), S. 308	„the generation of novel behaviour that meets a standard of quality or utility.”
Sternberg/Lubart (1996), S. 677	„the ability to produce work that is both novel (i.e., original or unexpected) and appropriate (i.e., useful or meets task constraints).”
Hirst/van Knippenberg/Zhou (2009), S. 281	„We define creativity as employees’ generation of novel and useful ideas concerning products, procedures, and processes at work.”
Woodman/Sawyer/ Griffin (1993), S. 293	“ <i>Organizational creativity</i> is the creation of a valuable, useful new product, service, idea, procedure, or process by individuals working together in a complex social system.”
Nemeth/Owens (1996), S. 130	„involving uniqueness and originality, but also providing solutions that are appropriate to the problem.”
Milliken/Bartel/ Kurtzberg (2003), S. 34	„we view fluency, flexibility, originality, and usefulness as defining qualities of the creativity of a group’s product or outcome.”
Amabile (1983), S. 360	„A specific definition of creativity is unnecessary, as long as the entity under consideration can be recognized with reasonably good consensus.”
Stein (2010), S. 68	„Kreativität ist [...] menschlicher Einfallsreichtum, der vor allem auf dem Vorhandensein von Wissen basiert. ”
Oldham/Cummings (1996), S. 608	„we defined creative performance as products, ideas, or procedures that satisfy two conditions: (1) they are novel or original and (2) they are potentially relevant for, or useful to, an organization.”
Klijn/Tomic (2010), S. 323	„creativity is viewed as the production of new and useful ideas or solutions by one or more individuals within a work environment.”

Tabelle 3: Definitionsansätze für das Konstrukt *Kreativität*

Quelle: Eigene Darstellung.

Tabelle 3 zeigt, dass die verschiedenen Definitionsansätze einige Gemeinsamkeiten aufweisen. Eine Idee für ein Produkt, einen Prozess oder einen Service muss neuartig sein, qualitative Standards erfüllen und einen

Nutzen bringen, um als kreativ zu gelten. Die Idee kann entweder von einem Individuum oder einer Gruppe hervorgebracht werden. Unterschiede weisen die Definitionen neben dem Wortlaut lediglich darin auf, wer der Träger von Kreativität ist. Für Sternberg/Lubart (1996) sowie Stein (2010) ist Kreativität die Fähigkeit eines Individuums oder einer Gruppe von Individuen. Die anderen aufgeführten Definitionen zielen auf den Prozess der Ideengenerierung ab. Denkbar ist auch, dass sich der Begriff auf die finale Idee oder gar das resultierende Produkt bezieht. Selbst der Kontext der Ideenfindung kann als kreativ bezeichnet werden. Alle Bereiche des in Kapitel 3 erläuterten Grundmodells (Abbildung 15) können also Ort der Kreativität sein.⁴³⁷ In der vorliegenden Untersuchung stehen kreative Produkt- und Prozessideen im Fokus, was dazu führt, dass Kreativität im Outputbereich des konzeptionellen Modells anzusiedeln ist. Bei der Generierung kreativer Teamergebnisse handelt es sich um ein komplexes Zusammenspiel von Faktoren, da die einfache Aufsummierung des individuellen Kreativpotenzials im Team nicht ausreicht, um die Kreativität der Teamergebnisse zu erfassen.⁴³⁸ Obwohl man von kreativen Teamergebnissen spricht, lässt sich auch Kreativität selbst als kognitives, intellektuelles Teamergebnis in Abgrenzung zu affektiven Ergebnissen wie der Zufriedenheit der Teammitglieder konzeptualisieren.⁴³⁹ Diese beiden Auffassungen liegen jedoch im Ergebnisbereich der Teamarbeit und werden somit in Einklang mit bestehender Literatur als gleichartig betrachtet.⁴⁴⁰

Kreativität ist in der vorliegenden Untersuchung also konzeptualisiert als neuartiges Teamergebnis, das bestimmten Qualitätsstandards entspricht und einen Nutzen für das Unternehmen, in das das Team eingebettet ist, bringt. Damit stellt Kreativität die Basis von Innovation dar.

Die vorliegende Studie beschränkt sich auf Kreativität als eine Stufe des Innovationsprozesses anstatt auf Innovation generell, da sich die Einflussfaktoren auf die verschiedenen Phasen des Innovationsprozesses

⁴³⁷ Vgl. Schuler et al. (2008), S. 3; Kurtzberg (2005), S. 51.

⁴³⁸ Vgl. Kurtzberg (2005), S. 52.

⁴³⁹ Vgl. Williams/O'Reilly (1998), S. 91.

⁴⁴⁰ Vgl. bspw. Oldham/Cummings (1996), S. 608.

unterscheiden. So gelten zum Beispiel Autonomie, Diversität, Risikofreude und Flexibilität als kreativitätsfördernd, die Implementierung von Innovationen erfordert jedoch eher eine strenge vorgegebene Struktur, Effizienz und Entscheidungsfreude. Auch wird Teamarbeit im Kreativitätsbereich als wichtiger dargestellt als bei der Implementierung von Innovationen. Für die sinnvolle Interpretation der Forschungsergebnisse ist eine klare Definition des Untersuchungsgegenstands wichtig. Eine fehlende Unterscheidung zwischen Kreativität und Innovation im Allgemeinen oder gar eine unreflektierte Kombination der verschiedenen Aufgabenarten im Innovationsprozess kann zu fehlerhaften Untersuchungsergebnissen führen. Die verschiedenen Typen von Aufgaben – Ideengenerierung und Implementierung – stellen sehr unterschiedliche Anforderungen an das Team. Deshalb ist es sinnvoll, sich auf einen abgegrenzten Leistungsbereich zu beschränken.⁴⁴¹ Welche Voraussetzungen in Teams genau zu kreativen Ergebnissen führen, bleibt zu erörtern.

4.2 Einflussfaktoren auf die Kreativität von Teams

Sowohl für Innovation im Allgemeinen als auch für Kreativaufgaben im Speziellen werden häufig Teams eingesetzt. Die Ideen von Teams gelten als umsetzbarer als Ideen von Individuen, da unrealisierbare Ideen von Einzelnen im Team transformiert werden. Außerdem wird in der Teaminteraktion das bestehende spezifische Wissen mehrerer, häufig stark spezialisierter Mitarbeiter zu neuen Ideen und Anregungen kombiniert, was häufig zu erhöhter Kreativität führt.⁴⁴² Die Bedeutung von Zusammenarbeit für kreative Leistungen erklärt den Wandel der Sichtweise auf Innovation. Galt Innovation früher als ausschließlich von technischen Faktoren bestimmt, so wird sie nun aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet. Interaktion zwischen Individuen stellt inzwischen eine wichtige Größe in

⁴⁴¹ Vgl. bspw. Bledow et al. (2009), S. 308 f.; Williams/O'Reilly (1998), S. 120 f.; Hülshager/Anderson/Salgado (2009), S. 1129; Woodman/Sawyer/Griffin (1993), S. 315 f. Es konnte nur eine Studie gefunden werden, die für Kreativität und Innovation im Ganzen die gleichen Einflussfaktoren identifiziert (Paulus (2000), S. 238).

⁴⁴² Vgl. Laury (2009), S. 146; Bergmann/Daub (2008), S. 54; Greve/Salaff, (2003), S. 26; Fliaster (2007), S. 7 sowie S. 21; Woodman/Sawyer/Griffin (1993), S. 303; Gassmann/Sutter (2008), S. 12; Nahapiet/Ghoshal (1998), S. 255; Spur/Eßer (2008), S. 39; Levitt (1975), S. 76.

der Auseinandersetzung mit allen Teilen des Innovationsprozesses dar. Vor allem in der psychologischen Kreativitätsforschung steht häufig das Team als Untersuchungsobjekt im Mittelpunkt. Teamarbeit an sich ist damit bereits ein Einflussfaktor auf die Kreativität von Leistungen.

Einen bedeutenden Beitrag zur Identifikation von Determinanten der Kreativität liefert Fliaster (2007), der drei konfluenztheoretische Ansätze der Kreativität daraufhin analysiert, welche Einflussfaktoren auf Kreativität sie beinhalten. Er konzentriert sich auf die Systemtheorie der Kreativität von Csikszentmihalyi (1997), die Komponententheorie der Kreativität nach Amabile (1983), sowie die Investmenttheorie der Kreativität von Sternberg/Lubart (1996) als ganzheitliche Ansätze zur Erklärung von Kreativität. Csikszentmihalyis Theorie betont die Interaktion zwischen Individuum, Umfeld und Kultur für die Ideengenerierung und -etablierung. Amabile unterscheidet die Individual- und die Unternehmensebene. Organisationale Faktoren beeinflussen die individuelle Kreativleistung, die wiederum die Teamkreativität beeinflusst. Die Theorie von Sternberg/Lubart baut auf den beiden vorangehenden Theorien auf, ergänzt sie jedoch um weitere Ansätze, die zu einem neuen, differenzierteren Modell integriert werden.⁴⁴³ Bei der Integration der verschiedenen Theorien extrahiert Fliaster (2007) wie in Tabelle 4 dargestellt vier verschiedene Kategorien von Einflussfaktoren auf Kreativität: das Umfeld, kognitive Faktoren, motivationale Faktoren sowie konnektive Faktoren. Zusätzlich zu den drei genannten Theorien wurde in der vorliegenden Untersuchung noch der interaktionale Ansatz der Kreativität von Woodman/Sawyer/Griffin zur Identifikation von Einflussfaktoren auf Kreativität herangezogen. Woodman/Sawyer/Griffin (1993) zeigen die dynamischen Beziehungen zwischen den einzelnen Einflussfaktoren im Kreativitätsprozess auf.⁴⁴⁴

Das *Umfeld* ist nach Fliaster die „*Gesamtheit von innovationsrelevanten Ressourcen (vor allem Wissen)*“⁴⁴⁵. Dabei wird der Ressourcenbegriff in dieser Arbeit sehr weit gefasst und beinhaltet neben organisationsinternen und -externen Einflussfaktoren auf Kreativität auch strukturelle Eigenschaften der Teamarbeit. Ganzheitliche Ansätze der Kreativitäts-

⁴⁴³ Für eine genaue Erläuterung und Diskussion der Theorien siehe Fliaster (2007), S. 84 ff.

⁴⁴⁴ Vgl. Woodman/Sawyer/Griffin (1993).

⁴⁴⁵ Fliaster (2007), S. 98.

forschung betonen die Umwelt des Teams.⁴⁴⁶ So spielen der Unternehmenskontext sowie die Teamzusammensetzung und -struktur (Diversität, Hierarchie- und Rollenverteilung, Zuständigkeiten, Größe) eine Rolle für das erfolgreiche Abschließen von Kreativprojekten. Klar definierte Zuständigkeiten wirken positiv während der Zusammenhang zwischen Teamgröße und Kreativität einen umgekehrt u-förmigen Verlauf vorweist: in kleinen Teams ist zu wenig verschiedenes Wissen vorhanden, in zu großen Teams nehmen Prozessverluste Überhand. Vor allem Diversität spielt in der vorliegenden Arbeit eine wichtige Rolle. In diesem Kontext stellt Adler (2008) fest, dass kulturelle Diversität in den Frühphasen des Innovationsprozesses sehr nützlich für den Teamerfolg ist, da Kreativität durch Divergenz stimuliert wird: „*Cultural diversity provides the biggest potential benefit to teams with challenging tasks that require creativity and innovation. [...] [D]iversity is generally valuable during the work phase for planning and developing projects [...]*“⁴⁴⁷.

Der Austausch von Wissen in multikulturellen Teams kann jedoch sehr zeit- und arbeitsintensiv sein, was sich negativ auf die Kreativität auswirken kann. Hoegl/Parboteeah/Muethel (2012) betrachten kulturelle Einflussfaktoren auf Kreativität zudem auf der Nationalebene. Sowohl landeskulturelle Einflüsse (Machtdistanz, Durchsetzungswille, Leistungsorientierung) als auch systemische Faktoren wie wahrgenommene Freiheit, Abhängigkeit von Innovation und materielle Unterstützung haben einen Einfluss auf die Wertschätzung von Kreativität durch Manager eines Landes. Die Autoren betonen, dass diese Variable bedeutend für die kreative Leistung eines Landes ist.⁴⁴⁸

⁴⁴⁶ Vgl. Amabile (1983); Csikszentmihalyi (1997); Sternberg/Lubart (1996).

⁴⁴⁷ Adler (2008), S. 142.

⁴⁴⁸ Vgl. Hoegl/Parboteeah/Muethel (2012), S. 566 sowie S. 583 f.

Umfeld	Kognitive Faktoren	Motivationale Faktoren	Konnektive Faktoren
Organisation (Struktur, Strategie)	Fachwissen	Gemeinsame(s) Ziel/Vision	Offenheit
Teamzusammensetzung und -struktur (insb. kulturelle Diversität)	Kreativitätsfähigkeiten	Normen	Vertrauen
Landeskultur	Denkstil	Glauben des Teams an seine Stärke	Kohäsion
Unternehmenskultur	Arbeitsstil	Aufmerksamkeit/Interesse	Kooperation
Führung	Reflexion	Teamgeist	Kommunikation
Dauer der Zusammenarbeit	Feedback	Autonomie	Informationsteilung
Persönlichkeit	Aufgabenkonflikt	Be-/ Entlohnungssystem	
Aufgabeninterdependenz	Lernen	Evaluation	
Aufgabe			

Tabelle 4: Einflussfaktoren auf Kreativität

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Fliaster (2007) S. 98; Empirische Erkenntnisse aus Amabile (1983); Csikszentmihalyi (1997); Sternberg/Lubart (1996); Milliken/Bartel/Kurtzberg (2003); Anderson/West (1996); Woodman/Sawyer/Griffin (1993).

Auch die Ausgestaltung der Unternehmenskultur beeinflusst die Kreativität von Leistungen, indem Werte und Normen wie die Wertschätzung von kritischem Denken und dem Teilen von Information propagiert werden. Als zentral für Kreativität gilt die Führung des Teams. Dabei wird eine demokratische Führung, die dem Team viele Freiheiten lässt, als kreativitätsfördernd angesehen. Auch müssen die Mitglieder der Teams

ausreichend Zeit haben, Vertrauen aufzubauen und Informationen zu teilen. Neben externen, organisationalen und teaminternen Faktoren spielen auch individuelle Größen wie die Persönlichkeit der Teammitglieder eine Rolle. Häufig wirkt die Umwelt jedoch nicht direkt auf Kreativität. Ihr Einfluss wird durch Interaktion im Team vermittelt. So führen die Teamaufgabe sowie eine starke Aufgabeninterdependenz zu starker wechselseitiger Abhängigkeit der Teammitglieder und fördern dadurch Verantwortung, Zusammenarbeit und Anpassungsbereitschaft. Auch kulturelle Diversität wirkt nicht direkt auf Kreativität, sondern über die verschiedenartigen technischen und sozialen Fähigkeiten, kognitive Stimulation und unterschiedliche Normen.⁴⁴⁹

Kognitive Faktoren umfassen neben dem Wissen und den Fähigkeiten der einzelnen Teammitglieder auch den Umgang mit diesem Wissen und Fähigkeiten.⁴⁵⁰ Dazu zählen der Denkstil und die Arbeitseinstellung von Mitarbeitern. Ein weiteres Subkonstrukt der kognitiven Einflussfaktoren ist Reflexivität. Die Teamleistung kann sowohl durch internes als auch externes Feedback sowie durch aufgabenbezogene Konflikte und Lernen verbessert werden.⁴⁵¹

Motivationale Einflussfaktoren umfassen intrinsische und extrinsische Motivation. Vor allem intrinsische Motivation wirkt positiv auf Kreativität. Dabei führt Motivation vor allem zu erhöhtem Durchhaltevermögen der Individuen, das benötigt wird, da die Erarbeitung kreativer Lösungen und das Sammeln von Wissen häufig mit Rückschlägen und Widerstand einhergehen. Ein gemeinsames Ziel mit einer gemeinsamen Teamvision führt zu Kooperation, Informationsteilung und Offenheit für die Ideen der anderen Teammitglieder, da so ein gemeinsames Verständnis über die Teamziele und ein hohes Engagement der Teammitglieder zur Erreichung dieser Ziele gefördert wird. Außerdem reduziert ein gemeinsames Ziel die Ambiguität und Unsicherheit, die häufig mit Kreativaufgaben einhergeht.

⁴⁴⁹ Vgl. Milliken/Bartel/Kurtzberg (2003), S. 43; Anderson/West (1996), S. 57; Bouncken (2007); Hülshager/Anderson/Salgado (2009), S. 1129 ff.; Werth/Mayer (2008), S. 364 ff.; Woodman/Sawyer/Griffin (1993), S. 295 f.; Scholl (1996), S. 135 ff.; Agrell/Gustafson (1996), S. 318 sowie S. 323 ff.; Bunderson/Boumgarden (2010), S. 612 sowie S. 619 f.

⁴⁵⁰ Für weitere Ausführungen vgl. Fliaster (2007), S. 137 ff.; Woodman/Sawyer/Griffin (1993), S. 309.

⁴⁵¹ Vgl. Hülshager/Anderson/Salgado (2009), S. 1129 ff.; West (1996), S. 560.

Woodman/Sawyer/Griffin (1993) beschreiben außerdem motivierende Teamnormen als Faktor, der zu kreativen Leistungen führen kann. Intrinsische Motivation der Teammitglieder nährt sich des Weiteren durch den Glauben an die Fähigkeiten und die Stärke im Team, Teamgeist sowie Interesse. Unterstützt werden die genannten Faktoren durch Autonomie des Teams, da dann Selbstverwirklichung stattfinden kann und die Teammitglieder das jeweilige Projekt in ihrer eigenen Verantwortung sehen.⁴⁵²

Bezüglich extrinsischer Motivation ist sich die Forschung uneinig. Extrinsische Motivation kann sich negativ auf die Kreativleistung auswirken, da sich die Mitarbeiter weniger auf das Ziel, kreative Lösungen zu generieren, konzentrieren als auf das Ziel, Kompensationen des Unternehmens oder eine positive Evaluation zu erhalten. Negativ wirkt extrinsische Motivation vor allem, wenn sie die intrinsische Motivation verdrängt. Es existieren jedoch auch Forschungsergebnisse, nach denen extrinsische Motivationsmethoden die intrinsische Motivation verstärken oder faire Be- und Entlohnungssysteme Kreativität erhöhen.⁴⁵³

Konnektive Faktoren betonen die Bedeutung der Interaktion von Individuen für die kombinatorische Leistung, die Kreativität meist zugrunde liegt. Wissen wird durch Kombination und Austausch generiert. Dabei ist Austausch eine Voraussetzung für die Kombination vorher unverbundener Ideen oder Ressourcen sowie für neue Herangehensweisen bereits assoziierte Elemente zu verbinden. Teamarbeit wird dabei als signifikante Ressource bei der Kreation von Wissen gesehen.⁴⁵⁴ Konnektive Einflussfaktoren sind also im Teamprozess zu verorten. Der offene Austausch von Wissen ist Grundlage für die Ideengenerierung. Wissen wird aber nur geteilt, wenn Vertrauen, Kohäsion und Wille zur Kooperation herrscht. Geteilt wird es dann über Kommunikation, denn Kommunikation ist „*the sharing of information and ideas, which is a viable source of innovation*“⁴⁵⁵ und damit auch von

⁴⁵² Vgl. Milliken/Bartel/Kurtzberg (2003), S. 43; Atwater/Bass (1994), S. 55; Anderson/West (1996), S. 57; Agrell/Gustafson (1996), S. 318 sowie S. 323 ff.; Woodman/Sawyer/Griffin (1993), S. 309 f.

⁴⁵³ Fliaster (2007), S. 156 ff.; Woodman/Sawyer/Griffin (1993), S. 300 sowie S. 310.

⁴⁵⁴ Vgl. Fliaster (2007), S. 99 f.; Nahapiet/Ghoshal (1998), S. 247 f.

⁴⁵⁵ Hülsheger/Anderson/Salgado (2009), S. 1132.

Kreativität. Woodman/Sawyer/Griffin (1993) konstatieren in ihrem *interactionist model of organizational creativity* jedoch auch negative Auswirkungen von starker Kohäsion auf Kreativität, da dadurch Perspektivenvielfalt verloren geht. Außerdem sollte die Interaktion anstatt auf emotionaler auf der Aufgabenebene stattfinden, um die kreativitätsfördernde Wirkung zu entfalten.⁴⁵⁶ Interaktion findet jedoch nicht nur zwischen den Teammitgliedern statt. In einem interaktiven Modell von Kreativität wie dem von Woodman/Sawyer/Griffin (1993) sind Verhaltensweisen von Personen oder Teams und Situationen ständig in wechselseitigem Kontakt. So entstehen stetige Feedbackschleifen zwischen Personen und Situation. In sozialen und kontextuellen Prozessen wird dieses Feedback übermittelt.⁴⁵⁷

Zusammenfassend wird Ideenfindung von allen Ebenen innerhalb des Unternehmens sowie zahlreichen unternehmensexternen Faktoren beeinflusst.⁴⁵⁸ All diese gilt es in einem theoretischen Bezugsrahmen zu integrieren, wobei die Teamebene in der vorliegenden Untersuchung im Mittelpunkt steht und den teambezogenen Faktoren damit eine besondere Rolle zukommt. Dabei bleibt zu beachten, dass Tabelle 4 keine abschließende Betrachtung aller möglichen Einflussfaktoren darstellt.

Gute Voraussetzungen für die Entstehung kreativer Lösung herrschen also, wenn ein Team frei, in unhierarchischen Strukturen und in einem Umfeld der offenen Meinungsäußerung arbeiten kann. So kann jedes Teammitglied seine Ideen einbringen. Kreative Teams sind im Idealfall divers und haben multiple Kommunikationsmöglichkeiten, die Flexibilität, Zusammenarbeit und Brainstorming unterstützen. Die Zusammenarbeit ist intensiv und

⁴⁵⁶ Vgl. Fliaster (2007), S. 99 f. sowie S. 279 f.; Hülsheger/Anderson/Salgado (2009), S. 1136; Woodman/Sawyer/Griffin (1993), S. 295 ff. sowie S. 313; Nahapiet/Ghoshal (1998), S. 255; Scholl (1996), S. 135 ff.; Agrell/Gustafson (1996), S. 323 ff.; Laury (2009), S. 147 f. Ein weiterer wichtiger Faktor ist die Akzeptanz von Ideen durch das Umfeld, die durch Beziehungen zum Umfeld verbessert wird. Der Fokus auf Beziehungen innerhalb des Teams ist also für konnektive Faktoren nicht ausreichend. Die Netzwerke außerhalb des Teams sind ebenfalls von Bedeutung. In der vorliegenden Untersuchung werden Beziehungen der Teammitglieder außerhalb des Teams jedoch vernachlässigt.

⁴⁵⁷ Vgl. Woodman/Sawyer/Griffin (1993), S. 296 sowie S. 310.

⁴⁵⁸ Vgl. dazu auch Woodman/Sawyer/Griffin (1993).

zwischen den Teammitgliedern herrscht eine starke Beziehung. Neben starken externen Netzwerken ist das Team intern mit allen nötigen Ressourcen ausgestattet. Diese Teams, die alle kreativitätsfördernden Faktoren vereinen, werden auch *Hot Groups* genannt.⁴⁵⁹

4.3 Kreativität als Ergebnis von Interkulturalisation in Teams

*„Variety and diversity are the basis of
excellence.“*

Gudykunst/Kim (2003), S. 404.

Kulturelle Diversität wurde in Kapitel 4.2 als einer der Einflussfaktoren auf Kreativität in Teams identifiziert. Diese kulturelle Diversität führt, wie in Kapitel 2 erörtert wurde, zur Herausbildung einer Interkultur in multikulturellen Teams. Im folgenden Abschnitt wird der Zusammenhang von Kreativität und Interkulturalisationsprozessen im Team hergestellt. Es wird sich zeigen, dass die Einflussfaktoren auf Interkultur und Kreativität starke Überschneidungen aufweisen. Dies legt die Vermutung nahe, dass Teams, die eine Interkultur herausbilden, gleichzeitig kreativ sind. Vor allem im Bereich der Teamprozesse weisen die Einflussfaktoren auf Interkultur und Kreativität zahlreiche Gemeinsamkeiten auf. Umweltfaktoren wurden in der Betrachtung von Interkulturalisation bislang weitgehend ignoriert, müssen jedoch in ein Modell aufgenommen werden, da Interkulturalisation genau wie Kreativität Umwelteinflüssen ausgesetzt ist und Neuheiten immer unter den Bedingungen der kulturellen und sozialen Umstände entstehen.⁴⁶⁰ Nach Laury (2009) zeichnet sich ein interkulturelles Umfeld durch Charakteristika wie dezentrale Strukturen und die Integration verschiedener Akteure aus.⁴⁶¹ Diese Faktoren wirken auch positiv auf Kreativität. Daher sind auch im Rahmen der Kontextfaktoren Überschneidungen von Interkultur und Kreativität zu vermuten.

⁴⁵⁹ Vgl. Kelley/Littman (2001), S. 69.

⁴⁶⁰ Vgl. Knauß (2010), S. 22.

⁴⁶¹ Vgl. Laury (2009), S. 146.

Interkulturalisation spaltet sich in zwei Dimensionen: eine prozessuale und eine reflexive Dimension. Sämtliche Einflussfaktoren, die diese beiden Dimensionen ausmachen, lassen sich auch in Tabelle 4 als konnektive und kognitive Einflussfaktoren auf Kreativität finden. Dabei zeigt sich die Tendenz, dass die konnektiven Faktoren die Elemente der prozessualen Dimension der Interkulturalisation (Kommunikation, Kohäsion, Konflikt), die in Kapitel 2 als eher affektiv orientierte Dimension bezeichnet wurde, aufnehmen. Eine Ausnahme bildet Konflikt. Da nur eine Komponente von Konflikt, der Aufgabenkonflikt, in Tabelle 4 eingeht, ist dieser bei kognitiven Faktoren verortet. Kommunikation und der Austausch von Informationen nimmt sowohl für Interkultur als auch für Kreativität eine besondere Rolle ein.⁴⁶² In Kapitel 2.3 wurde ihre große Bedeutung für den Interkulturalisationsprozess herausgearbeitet. Im Bereich der Innovationsforschung gehen Gassmann/Sutter (2008) sogar soweit, zu behaupten: *„Ohne Kommunikation gibt es keine Innovation.“*⁴⁶³

Die Bestandteile der reflexiven Dimension sind ausschließlich in den kognitiven Einflussfaktoren auf Kreativität beinhaltet. Reflexivität im Team impliziert, dass Abläufe, Verhaltensweisen und Ergebnisse ständig diskutiert werden. So werden kreative Veränderungen der Ausgangspositionen generiert. Reflexion beinhaltet Hinterfragen, Lernen, Wissensnutzung, Auseinandersetzung, Feedback und Integration. Spiralförmig wird immer weiter reflektiert, bis das Team zu einer zufriedenstellenden gemeinsamen Lösung, also zu einer geteilten Interkultur oder einem kreativen Ergebnis, gelangt.⁴⁶⁴

Im Bereich der motivationalen Faktoren sind mit der gemeinsamen Vision sowie Normen zwei Bestandteile der innovativen Dimension zu finden. Diese Überschneidungen deuten darauf hin, dass Interkulturalisation nicht nur zu Interkultur führt, sondern gleichzeitig Kreativität begünstigt. Die Vermutung verfestigt sich, wenn die Eigenschaften von Interkultur und kreativen Lösungen betrachtet werden. Beide sind gerade nicht durch Standardverhalten und durch Anwendung starrer Regeln zu handhaben.

⁴⁶² Vgl. Gierschner (1991), S. 37 ff.

⁴⁶³ Gassmann/Sutter (2008), S. 12.

⁴⁶⁴ Vgl. West (1996), S. 560.

Vielmehr unterliegt der gesamte Interaktionsprozess, der zwischen Akteuren aus unterschiedlichen Landeskulturen stattfindet, der Notwendigkeit, dass die Akteure neue Einfälle zu den Wegen haben, auf denen ihre Ziele erreicht werden können. Gleiches gilt für Teammitglieder, die kreative Lösungen hervorbringen. Geistige Flexibilität ist eine wichtige Eigenschaft, um sowohl in kulturellen Überschneidungssituationen als auch bei der Bearbeitung von Kreativaufgaben erfolgreich zu sein. Einerseits erlaubt sie es, sich auf andere Kulturen einzustellen und von fremdkulturellen Personen zu lernen. Andererseits können durch geistige Flexibilität neue Wege und neue Problemlösungsvorschläge generiert werden. Stein (2010) spricht von Interkultureller Kreativität, wenn ein Individuum seine Erfahrungen, sein Wissen und seine Emotionen so kombiniert, dass es erfolgreich interkulturell kommunizieren kann.⁴⁶⁵ Dieser Begriff soll in der vorliegenden Arbeit keine Verwendung finden, da Stein mit Interkultureller Kreativität auf individueller Ebene das meint, was hier auf Teamebene als Interkulturalisation bezeichnet wird. Trotzdem verdeutlicht der Begriff, dass Interkultur und Kreativität ähnlichen Herausforderungen gegenüber stehen. Für beide Konstrukte müssen traditionelle Denk- und Handlungsweisen hinterfragt und geändert werden.⁴⁶⁶ Im vorangehenden Abschnitt wurde argumentiert, dass Kreativität aus der Kombination von verschiedenen Wissens-elementen und Erfahrungen generiert wird. Dabei wurde Austausch als Voraussetzung für die Kombination vorher unverbundener Ideen oder Ressourcen konzeptualisiert.⁴⁶⁷ Auch eine Interkultur ist eine Rekombination von bestehenden Kulturelementen im Austausch von Teammitgliedern verschiedener kultureller Herkunft. Wie bei Kreativität geht die Kombination der Kulturelemente aber über die reine Addition hinaus und schafft Neues.

Ein weiteres Argument für den Zusammenhang von Interkultur und Kreativität lässt sich in der Erforschung von Unternehmenskulturen finden. Unternehmenskulturen, die bestimmte Ausprägungen haben, werden als Determinanten für die Kreativität eines Unternehmens identifiziert.

⁴⁶⁵ Vgl. Stein (2010), S. 69.

⁴⁶⁶ Vgl. Moreland/Levine/Wingert (1996), S. 16.

⁴⁶⁷ Vgl. Nahapiet/Ghoshal (1998), S. 247 f.

Kommunikation, eine gemeinsame Philosophie und gemeinsame Werte sind nicht nur Bestandteile solcher kreativitätsfördernder Unternehmenskulturen, sondern machen auch Interkultur aus. Im multikulturellen Kontext kann also eine Interkultur die gleiche kreativitätsfördernde Wirkung entfalten wie Unternehmenskulturen.⁴⁶⁸

In Kapitel 2.2 wurde festgestellt, dass sich das Lebensweltkonzept nach Schütz/Luckmann (1975) zur Untersuchung von Interkulturalisationsprozessen eignet. Es lassen sich zudem Aussagen aus der Arbeit von Schütz und Luckmann ableiten, die für die Untersuchung von Kreativität erkenntnisreich sind und die Sichtweise der vorangehenden Abschnitte aufgreifen. Kommunikation dient der Übermittlung kulturellen Wissens sowie dessen Modifikation. Die Lebenswelt oszilliert somit zwischen Kontinuität und Veränderung, d.h. sie ist „*eine Traditionsfortsetzung und -erneuerung, die sich zwischen den Extremen der bloßen Fortschreibung von, und eines Bruches mit Traditionen bewegt.*“⁴⁶⁹ Der gesellschaftliche, gemeinsame Wissensvorrat ist vorerst relativ unveränderlich, ist doch eine seiner Funktionen die Vereinfachung von Handlungen und Interpretationen, da man sich auf bereits gelöste Probleme beruft. Dies verhindert Verbesserungen und Modifikationen des Wissensvorrats und unterbindet somit auch die Weiterentwicklung von Gesellschaften respektive Teams. Greift man stets auf standardisierte Lösungen zurück, entstehen keine neuen und innovativen Ansätze. Gleichzeitig verbessern sich jedoch Wissens-elemente sehr wohl im Verlauf ihrer Weitergabe. Sie werden immer stärker von einer subjektiven Situation abgelöst und somit für eine breitere Menge an Mitgliedern der Gesellschaft anwendbar. Ziele können nur in den Grenzen der Lebenswelt verwirklicht werden. Die Lebenswelt muss also gegebenenfalls verändert oder erweitert werden, um bestimmte Ziele erreichen zu können. Die Erweiterung und Modifikation der Wissensbasis wirkt sich auf die Teamergebnisse wie Kreativität aus.⁴⁷⁰ Der Wert, der einer Neuerung beigemessen wird, hängt jedoch von der Ausgestaltung der jeweiligen Kultur ab, da eine Innovation nur angenommen wird, wenn sie soziale Sinnstiftung und Identifikation verspricht und dem bisherigen

⁴⁶⁸ Vgl. Ashkanasy/Broadfoot/Falkus (2003), S. 139 f.

⁴⁶⁹ Habermas (2009), S. 208 ff.

⁴⁷⁰ Vgl. Schütz/Luckmann (1975), S. 23 f.

Wissensvorrat nicht widerspricht. Wird das neue Wissen nicht sozial bestätigt, besteht die Gefahr der Zurückweisung.⁴⁷¹ Innovationen sind also Gegenstand eines komplexen, kulturell geprägten Bewertungsprozesses. Die Gesellschaft beurteilt Innovationen und entscheidet so über ihren Erfolg oder Misserfolg.

Kritiker schreiben einer Interkultur einen ähnlichen Effekt zu wie starken Unternehmenskulturen. Uniformität und Gleichheit vermindern Flexibilität und kritische Reflexion. In der Folge sind Teams, die eine Interkultur herausgebildet haben, dann weniger kreativ.⁴⁷² Deshalb ist es wichtig zu betonen, dass Interkultur eben nicht Gleichschaltung, sondern Konvergenz bei gleichzeitigem Beibehalten von Divergenz, die abweichende Meinungen und Ideen zulässt, bedeutet. Auf der Basis von Konvergenz im Team, entfaltet Divergenz eine kreativitätsfördernde Wirkung.⁴⁷³ Denn sowohl die Konstanz einer gesellschaftlichen Wissensbasis als auch ihre Offenheit für neue Elemente und die ständige Neuverhandlung von Prinzipien sind zentrale Voraussetzungen für die Entstehung von Innovationen. Ziel muss der Erhalt der bestehenden Wissens Elemente bei gleichzeitiger Weiterentwicklung sein.⁴⁷⁴

⁴⁷¹ Vgl. Scholl (1996), S. 130 f.; Knauß (2010), S. 22.

⁴⁷² Vgl. Nemeth/Owens (1996), S. 126.

⁴⁷³ Vgl. Bledow et al. (2009), S. 318.

⁴⁷⁴ Vgl. Schütz/Luckmann (1975), S. 293 ff.; Smith (1999), S. 639 sowie S. 651.

5. Entwicklung eines Bezugsrahmens zur Untersuchung von Interkulturalisation in multikulturellen Kreativteams

5.1 Multikulturelle Teamarbeit als Gegenstand der empirischen Forschung

„[...] organizations [...] are healthy and survive when they are diverse and differentiated [...]. It is when a society complexifies and mixes, [...] that it becomes textured and enriched.”

Sale (1980), S. 403.

Nicht alle Studien zu multikultureller Teamarbeit unterstützen Sales positive Sichtweise auf die Auswirkungen von Diversität. Nachdem in den vorangegangenen Kapiteln theoretische Grundstrukturen der Arbeit erläutert wurden, bedarf es einer Auseinandersetzung mit konkreten Wirkungsbeziehungen innerhalb multikultureller Teams, um multikulturelle Teamarbeit umfassend zu verstehen und zu erklären. Als Basis der eigenen empirischen Untersuchung wurde eine Analyse der empirischen Literatur in Hinblick auf die Wirkungszusammenhänge in multikulturellen Teams durchgeführt. Tabelle 5 liefert einen Überblick über die gesichteten Studien zu verschiedenen Arten von Diversität in Teams. Es wurden nicht nur Studien ausgewertet, die kulturelle Diversität thematisieren, da davon ausgegangen wird, dass auch Studien zu anderen Konzeptualisierungen von Diversität interessante Erkenntnisse für die vorliegende Untersuchung liefern. Ergänzt wurde die empirische Befundlage durch Literatur-Reviews und Metaanalysen. Tabelle 5 beinhaltet die einschlägigen Studien seit Mitte des 20. Jahrhunderts im englisch- und deutschsprachigen Raum.⁴⁷⁵ Dabei kann kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben werden. Trotzdem lassen sich systematische Erkenntnisse zu Inhalten und Ergebnissen der Studien aus dem Überblick ableiten.

⁴⁷⁵ In den Datenbanken Business Source Premier, EconLit, PsychInfo wurden relevante Studien durch die Eingabe der Suchbegriffe *team and/or group, culture, diversity, multicultural and/or multinational* identifiziert und durch die Sichtung von Literaturverzeichnissen in entsprechenden Büchern und Artikeln ergänzt.

5. Ableitung eines Modells zur Untersuchung multikultureller Kreativteams

Studie	Diversität	Testpersonen	Prozessvariablen	Outputvariablen	Ergebnisse
Laborstudien					
Hoffman (1959)	Persönlichkeitsmerkmale	Studierende	-	Problemlösungs-effektivität	+ Innovativere, qualitativ bessere Lösungen
Fiedler/Meuwese/Oonk (1961)	Region, sozio-kulturelle Diversität	Studierende	-	Kreativität	Intensiveres Stresserleben, kein Unterschied bezüglich der Kreativität
Hoffman/Maier (1961)	Persönlichkeitsmerkmale	Studierende	Konflikt	Problemlösung	+ Schnellere, qualitativ bessere Problemlösung bei Nutzung komplementärer Fähigkeiten
Hoffman/Harburg/Maier (1962)	Geschlecht	Studierende	Konflikt	Kreative Problemlösung	+ Kreative Problemlösung bei Toleranz für andere Studenten
Triandis/Hall/Ewen (1965)	Einstellungen, Fähigkeiten	Studierende	Kommunikation, Stress, Sympathie	Kreativität	-/+ Qualitativ bessere und kreativere Lösungen bei heterogenen Einstellungen und homogenen Fähigkeiten - Intensiveres Stresserleben
Ruhe/Eatman (1977)	Ethnizität	Studierende	Kohäsion, Sprechdauer	Produktivität, Zufriedenheit	+ Bessere Leistungen der farbigen Teammitglieder, gleichbleibende Leistung der weißen Teammitglieder
Espinoza/Garza (1985)	Ethnizität	Studierende	Kooperation	-	- Kooperativer, wenn das eigene Team in der Mehrheit ist
Cox/Lobel/McLeod (1991)	Ethnizität	Studierende	Kooperatives Verhalten	-	+ Höherer Grad an Kooperation

Studie	Diversität	Testpersonen	Prozessvariablen	Outputvariablen	Ergebnisse
Kirchmeyer/ Cohen (1992)	Ethnizität	Studierende	Konstruktiver Konflikt	Leistung, Entscheidungs- findung	- Geringerer Beitrag und geringere Leistung der Mitglieder von Minoritäten, langsame Bindung + Mehr Verbesserung bei Mitgliedern von Minoritäten bei gelerntem Umgang mit konstruktivem Konflikt
McLeod/Lobel (1992)	Ethnizität	Studierende aus mehreren Universitäten	-	Leistung (Qualität und Anzahl von Ideen)	+ Höhere Qualität der Ideen hinsichtlich Effektivität und Durchführbarkeit
Kirchmeyer (1993)	Persönlichkeits- merkmale, Geschlecht, Mi- noritätenstatus	Wirtschafts- studierende	-	Beitrag zur Entscheidungs- findung	- Geringere Beteiligung von Minoritäten bei niedriger Beurteilung der eigenen Kommunikationskompetenz und höherer Bedeutung der Pflege sozialer Beziehungen
O'Reilly/Synder/ Boothe (1993)	Tenure	Mitarbeiter/in nen der Elektro- industrie	Teamprozesse	Organisationaler Wandel, Vertrauen	- Homogenität fördert Vertrauen und Kooperation

Studie	Diversität	Testpersonen	Prozessvariablen	Outputvariablen	Ergebnisse
Watson/Kumar/ Michaelsen (1993)	Ethnizität, Nationalität	Studierende	Interaktions- prozess (<i>Group Style Description</i>)	Leistung (Anzahl der betrachteten und erarbeiteten Perspektiven, Problemidentifikation, Qualität der Lösung)	- Anfangs wirkungsvollere Zusammenarbeit und bessere Lösungen in homogenen Teams + Nach 17 Wochen höhere Bandbreite an Perspektiven und mehr Alternativlösungen in heterogenen Teams
Kirchmeyer (1995)	Geschlecht, Alter, Ethnizität, Ausbildung, Lifestyle, Kultur	Wirtschafts- absolvent/ innen	-	Herausforderung, "Work Group Fit", Beförderung, Turnover, Commitment	- Unähnlichkeit in Alter, Ausbildung und Lifestyle: geringere Herausforderung am Arbeitsplatz, schlechterer "Work Group Fit" - Geschlechterdiversität: größere Herausforderung
Chatman et al. (1998)	Nationalität, Geschlecht, Ethnizität	MBA- Studierende	Soziale Interaktion, Konflikt	Produktivität, Kreativität	- Interaktionen sinken + Produktivität steigt
Watson/Johnson/ Merritt (1998)	Nationalität	Studierende	Group Style Instrument (26 Items für Teamprozesse und -aktivitäten)	Team- produktivität	+ Mehr selbstorientiertes Verhalten mit der Zeit; bessere Leistung als zwei der drei homogenen Projektteams

Studie	Diversität	Testpersonen	Prozessvariablen	Outputvariablen	Ergebnisse
Chatman/Flynn (2001)	Staatsbürgerschaft, Ethnizität, Geschlecht	Studierende und Mitarbeiter/innen eines Finanzdienstleisters	Kontakt zwischen Teammitgliedern	Normen, Zufriedenheit, Leistung, Effizienz und Effektivität	- Heterogene Teams entwickeln weniger kooperative Regeln am Anfang der Teamarbeit + bei Vorhandensein kooperativer Regeln bessere Leistung und Zufriedenheit + Später auch kooperative Regeln bei heterogenen Teams
Watson/Johnson/Zgourides (2002)	Ethnizität	Studierende	Teamprozess (Kohäsion, Selbstorientierung)	Leistung	+ Heterogene Teams übertrafen homogene Teams an Leistung (am Ende des Projekts)
van der Zee/Atsma/Brodbeck (2004)	Nationalität	Postgraduate-Studierende	Soziale Identität	"well-being", Leistung, Commitment	- Negative Relation zwischen kultureller Diversität und Wohlfühl + Kein Effekt auf starke positive Leistung (und Commitment)
Paletz et al. (2004)	Ethnizität	Undergraduate-Studierende	-	Kreativität, Freude an der Teamarbeit	kein Effekt von Ethnizität auf Kreativität + Freude an der Teamarbeit in ethnisch diversen Teams
Dahlin/Weingart/Hinds (2005)	Nationalität, Ausbildung	MBA-Studierende	Soziale Kategorisierung, Informationsnutzung, Konflikt	-	- Mäßige Diversität bezüglich Nationalität stimulierte Tiefe und Integration von Informationsnutzung

5. Ableitung eines Modells zur Untersuchung multikultureller Kreativteams

Studie	Diversität	Testpersonen	Prozessvariablen	Outputvariablen	Ergebnisse
DeSanctis/Jiang (2005)	Nationalität	Teilnehmer Executive MBA- Programm (teilweise virtuelle Teams)	Kommunikation, Lernen	Teamleistung, Vertrauen	+ Vertrauen und hierarchische Kommunikationsstruktur zeichnete Teams mit guter Leistung aus + Demografische Homogenität in Subgruppen wirkt negativ auf die Teamleistung
Kurtzberg (2005)	kognitive Diversität	Studierende	Kohäsion, Ideengenerierung	Kreativität, Leistung Zufriedenheit	+ Kognitive Diversität kann positiv auf Kreativität wirken
Staples/Zhao (2006)	Nationalität, Sprache, Werte (Kollektivismus/ Individualismus)	Studierende (teilweise virtuelle Teams)	Konflikt, Kohäsion	Teameffektivität, Zufriedenheit	- Weniger zufrieden, weniger Kohäsion, mehr Konflikte keine signifikanten Unterschiede bei Teamleistung
Feldstudien					
Bantel/Jackson (1989)	Alter, Tenure, Ausbildung, Funktion	Top- Management- Teams (TMT) in Banken	-	Innovation	+ Funktionale Diversität führt zu innovativen Leistungen
O'Reilly/ Caldwell/Barnett (1989)	Alter, Tenure	Unternehmen	-	Fluktuation, Soziale Integration	- Personalwechsel + Soziale Integration

Studie	Diversität	Testpersonen	Prozessvariablen	Outputvariablen	Ergebnisse
Zenger/Lawrence (1989)	Alter, Tenure	Forschungs- und Entwicklungsingenieure	Kommunikationshäufigkeit	-	- Homogenität von Alter und Tenure hängt positiv mit der Häufigkeit technischer Kommunikation in Teams zusammen
Jackson et al. (1991)	Alter, Tenure, Bildung, Karriere, Universität, Militärdienst, Studium	TMT in Banken	-	Fluktuation, Beförderung, Einstellung	- Größeres Unbehagen, geringere Integration, Prädiktor für Personalwechsel, erschwerte Kommunikation
Ancona/Caldwell (1992)	Funktion, Tenure	Teams in Hightech-Unternehmen	Externe Kommunikation, interne Aufgabenprozesse	Leistung	- Insgesamt weniger effektive Leistung + Je größer funktionale Diversität, desto mehr Kommunikation außerhalb des Teams; mehr Kreativität, aber Probleme bei der Implementierung
Tsui/Egan/O'Reilly (1992)	Alter, Tenure, Geschlecht, Ausbildung, Ethnizität	Unternehmen	-	Commitment, Tenure	- Geringere Teambindung bei Mitgliedern der Minderheiten und Neigung, Team zu verlassen

Studie	Diversität	Testpersonen	Prozessvariablen	Outputvariablen	Ergebnisse
Wiersema/Bantel (1992)	Alter, Organisations- und Teamtenure, Ausbildung	TMT	-	Änderung der Unternehmens- strategie	-/+ Kein Effekt der Diversität auf die Änderung der Unternehmensstrategie
Wiersema/Bird (1993)	Teamtenure, Prestige der besuchten Universität	Japanische Manager	Kommunikation, Konsens	Firmenwechsel, Innovation, Strategische Veränderungen, Integration	- Heterogenität des Prestiges der Universität erhöht Personalwechsel
Smith et al. (1994)	Berufserfah- rung, Funktion, Ausbildung	TMT	Kommunikation	Leistung, Soziale Integration	- Leistung negativ bei Heterogenität der Industrienerfahrung + Leistung positiv bei Heterogenität der Ausbildung

Studie	Diversität	Testpersonen	Prozessvariablen	Outputvariablen	Ergebnisse
Hambrick/Cho/ Chen (1996)	Ausbildung, Funktion, Tenure	TMT in Luftfahrt- gesellschaften	-	„competitive moves“, „action and response propensity“, „competitive magnitude“, „action significance“, „action and response noteworthiness“, „action and response scope“, „competitive response generation/executi on and action execution speed“	+ Größere Neigung zu Aktionen, große Zahl von Aktionen und Antworten + Gesamteffekt (Marktanteil, Gewinne) positiv - Langsamer in Aktionen und Antworten
Elron (1997)	Nationalität	TMT	Konflikt, Kohäsion	Leistung	+ Team- und Unternehmensleistung; kein negativer Effekt auf Kohäsion - Mehr Konflikt

Studie	Diversität	Testpersonen	Prozessvariablen	Outputvariablen	Ergebnisse
Riordan/Shore (1997)	Ethnizität, Geschlecht, Tenure	Mitarbeiter einer Lebensversicherung	Kohäsion	Einstellung zum Team, Karriere-möglichkeiten	- Ethnische Ähnlichkeit beeinflusste Einstellungen zum Team und Wahrnehmung der Team und Karriere-möglichkeiten
O'Reilly/Williams/Barsade (1998)	Tenure, Alter, Geschlecht, Ethnizität	Textilunternehmen	Konflikt	Innovation	+ Ethnische Diversität positiv für Kreativität und Implementierung + Diversität bei Tenure positiv für Konflikt
Harrison/Price/Bell (1998)	Oberflächliche Diversität (Alter, Ethnizität, Geschlecht), tiefgreifende Diversität (Zufriedenheit und organisatorisches Commitment)	Mitarbeiter im Krankenhaus/Lebensmittelkette	Kohäsion	Arbeitszufriedenheit, Commitment, Soziale Integration	+ Mit Tenurediversität steigt Arbeitszufriedenheit und Commitment

Studie	Diversität	Testpersonen	Prozessvariablen	Outputvariablen	Ergebnisse
Jehn/Northcraft/ Neale (1999)	Sozialer Status, Werte, Informationen	Mitarbeiter US-Haushalts- geräteunterneh- men	Aufgaben- und Beziehungs- konflikt	Leistung, Zufriedenheit, Verbleibintention	- Diversität in Werten führt zu verringert Zufriedenheit, Verbleibintention und Commitment + Informationsdiversität hat positiven Einfluss auf die Teamleistung
Knouse/Dansby (1999)	Geschlecht, Behinderung, Minderheit	Soldaten und Zivilisten	Kohäsion, Gerechtigkeit	Effektivität, Zufriedenheit, Qualität, Commitment, Vertrauen	+ Wahrgenommene Teameffektivität ist am größten bei einem 11-30%en Diversitätsgrad bezüglich Geschlecht und Minderheiten
Pelled/Eisenhardt /Xin (1999)	Funktion, Tenure, Ethnizität, Alter	Teams aus Elektronik- abteilungen von drei großen Unternehmen	Beziehungs- und Aufgabenkonflikt	Leistung	+ Funktionale Diversität wirkt auf Aufgabenkonflikt, der positiv mit Leistung zusammenhängt; Ethnizität und Dienstzugehörigkeit hängen positiv mit Beziehungskonflikt zusammen - Alter und Funktion: negativer Zusammenhang

Studie	Diversität	Testpersonen	Prozessvariablen	Outputvariablen	Ergebnisse
Earley/ Mosakowski (2000)	Nationalität	Mitarbeiter multi- nationaler Unternehmen (Qualitative Feldstudie) und Studenten einer europäischen Wirtschafts- hochschule (bestätigende Laborstudie)	Kommunikation, Konflikt	Leistung (Teameffizienz und -effektivität), Teamidentität	-/+ Sehr heterogene (und homogene) Teams übertreffen mäßig heterogene Teams auf längere Sicht -/+ Kurvenförmige Relation zwischen national kultureller Teamheterogenität und Teamleistung
Ely (2004)	Ethnizität, Alter, Geschlecht, Tenure	Bank- angestellte	Teamprozesse	Teamleistung	-/+ Keine Auswirkung auf Teamperformance
Kirkman/Shapiro (2005)	Kulturelle Werte, demografische Diversität	US MNC	-	Leistung	-/+ Diversität in kulturellen Werten hat einen stärkeren Einfluss auf Leistung als demografische Diversität

Studie	Diversität	Testpersonen	Prozessvariablen	Outputvariablen	Ergebnisse
Puck/Rygl/Kittler (2006)	Kultur	Deutscher Sportartikelhersteller	Wissens- austausch, Kommunikation	Leistung	-/+ Kultur hat keinen Einfluss auf Kommunikation und Wissenstransfer; diese haben aber Einfluss auf Leistung
Kearney/Gebert/Voelpel (2009)	Ausbildung, Alter	Deutsche Industrieunternehmen	Kognition	Identifikation mit dem Team, Informationsnutzung, Teamleistung	-/+ Kein Einfluss auf Leistung + Aufgabenorientierte Informationen und Identifikation mit dem Team wirken positiv auf Leistung
Shin et al. (2012)	Kognitive Diversität	Chinesische Unternehmen	-	Individuelle Kreativität	+ Wenn Teammitglieder kreatives Selbstvertrauen haben und transformational geführt werden, ist der Einfluss von kognitiver Diversität auf individuelle Kreativität hoch
Metaanalysen					
Miliken/Martins (1996)	Ethnizität, Nationalität, Geschlecht, Alter, Persönlichkeit, Werte, Funktion, Ausbildung	34 Studien im Unternehmensumfeld	Kommunikation, affektive, kognitive und symbolische Prozesse	Unternehmenswechsel, Leistung	- Hohe Turnoverraten, affektive Prozesse leiden + Kognitive Prozesse

Studie	Diversität	Testpersonen	Prozessvariablen	Outputvariablen	Ergebnisse
Williams/ O'Reilly (1998)	Demografische Diversität, Tenure, Hintergrund, Alter, Geschlecht, Ethnizität	> 80 Studien	Informationsver- wertung, Konflikt, Kommunikation, Kohäsion, Sympathie	Leistung, gemeinsame Identität, Kreativität, Problemlösung, soziale Integration, Commitment	-/+ Verschiedene Arten von Diversität beeinflussen Kreativität und Implementierung von Ideen verschiedenartig
Bowers/Pharmer/ Salas (2000)	Geschlecht, Können, Persönlichkeit	13 Studien	-	Leistung	-/+ Keine signifikanten Effekte von Diversität auf Leistung, die Aufgabenart hat einen Einfluss
Webber/Donahue (2001)	"highly and less job-related diversity"	76 Studien	Kohäsion	Leistung	-/+ Kein Einfluss von Diversität auf Kohäsion und Leistung
Podsiadlowski (2002)	Nationalität, Ethnizität	-	Kommunikation, kognitive und affektive Prozesse	Leistung, Teambindung	Feld- und Laborstudien unterscheiden sich in den Ergebnissen - Ethnische Diversität wirkt negativ + Nationale Diversität wirkt positiv

Studie	Diversität	Testpersonen	Prozessvariablen	Outputvariablen	Ergebnisse
Jackson/Joshi/ Erhardt (2003)	Geschlecht, Ethnizität, Alter, Ausbildung, Tenure, Persönlichkeit, Werte, Wissen	63 Studien, keine Laborstudien	Kohäsion, Kommunikation, Kooperation, Konflikt	Zufriedenheit, Arbeitgeber- wechsel, Leistung, Bezahlung, Beförderung, Commitment	- Keinen oder einen negativen Einfluss auf Teamzufriedenheit -/+ Der Einfluss von Diversität auf Teamprozesse ist in manchen Studien positiv, in manchen negativ; es zeichnet sich ab, dass Zeit eine Rolle spielt; je länger ein heterogenes Team zusammen arbeitet, desto besser funktionieren Teamprozesse -/+ Gemischte Ergebnisse zu Diversität und Teamperformance.
Horwitz/Horwitz (2007)	Demografische und aufgaben- orientierte Diversität	35 Studien	-	Entscheidungs- findung, Kreativität und Innovation, Problemlösung,	+ Aufgabenrelevante Diversität wirkt positiv auf Leistung. /+ Kein Zusammenhang zwischen demografischer Diversität und Leistung sowie Teamperformance.
Stahl et al. (2010)	Kultur (inter- und intra- national; ober- flächlich und tiefgreifend)	108 Studien (10.632 Teams)	Aufgabenkonflikt, Kommunikation	Zufriedenheit, Kreativität, Soziale Integration	- Verstärkt Aufgabenkonflikt und senkt soziale Integration + Verstärkt Kreativität und Zufriedenheit

Tabelle 5: Empirische Studien zu Diversität in Teams

Quelle: Eigene Darstellung unter Bezugnahme auf Podsiaclowski (2002) und Cramer (2007).

In den 55 gesichteten Studien wurden 25 verschiedene Arten von Diversität untersucht. Dominierend sind dabei Merkmale demografischer Diversität (76 Studien) vor organisationaler Diversität (47 Studien) und psychologischer Diversität (neun Studien). *Kultur* als eigenständiges Diversitätsmerkmal wurde lediglich in acht Studien erhoben. *Ethnizität*, *Region* und *Nationalität*, die kulturelle Zugehörigkeit bestimmen, wurden jedoch insgesamt in 32 Studien untersucht. Häufig untersuchte Diversitätsarten sind außerdem *Alter* (15 Studien), *Geschlecht* (13 Studien) sowie auf der Ebene organisationaler Diversität *Tenure* (16 Studien) und *Ausbildung* (15 Studien).

Im Rahmen der untersuchten Prozessvariablen liegt der Fokus auf *Konflikt* (17 Studien), *Kommunikation* (15 Studien) und *Kohäsion* (elf Studien). Kognitiv orientierte Prozesse wie *Lernen*, *Ideenfindung* und *Informationsnutzung* werden in neun Studien untersucht. Acht Studien adressieren den *Teamprozess* generell, zum Teil ohne näher darauf einzugehen, welche Handlungen genau darunter fallen sollen.

Klassifiziert man die Outputvariablen nach Hackman in ökonomische, soziale und persönliche Ergebnisse, so dominieren erwartungsgemäß Studien, die ökonomische Ergebnisse untersuchen (56 Studien). Davon bleiben 31 Studien unspezifisch, indem sie als Ergebnis *Leistung*, *Effektivität* oder *Produktivität* konzeptualisieren. In die Analyse gehen zehn Studien ein, die explizit *Kreativität* als Outputvariable untersuchen. Soziale Ergebnisse wie *Zufriedenheit*, *Teamidentität* oder *soziale Integration* werden in 35 Studien untersucht. Persönliche Ergebnisse sind kaum Gegenstand des wissenschaftlichen Diskurses (sechs Studien).

Auffällig ist, dass kein Konsens über die Art des Einflusses von Diversität in Teams existiert. Empirische Studien sowie Metaanalysen, die den Zusammenhang von kultureller Diversität im Team und ökonomischen Ergebnissen, zu denen auch Kreativität zählt, untersuchen, kommen zu widersprüchlichen Ergebnissen. Den stärksten negativen Zusammenhang zwischen *cultural diversity* und *creativity* findet man dabei in der Studie von Cady/Valentine (1999) mit $r = -0,14$; der stärkste positive Zusammen-

hang wird von McLeod/Lobel/Cox (1996) berichtet ($r = 0,48$).⁴⁷⁶ Auch bei der Betrachtung aller Studien bestätigt sich diese Gegensätzlichkeit der Studienergebnisse. In den 55 gesichteten Studien wurde 48 Mal ein positiver Wirkungszusammenhang zwischen Diversität und verschiedenen Arten von Teamprozessen und/oder -output gefunden, während mit 40 Studien fast ebenso viele Veröffentlichungen negative Auswirkungen von Diversität attestieren. Die empirischen Ergebnisse tendieren zu einer negativen Wirkung von Diversität auf Teamprozesse und soziale Ergebnisse, gehen aber von einem positiven Einfluss der kulturellen Diversität auf den ökonomischen Output aus. Trotz dieses schwachen Trends, ist die Divergenz der Studienergebnisse frappierend.

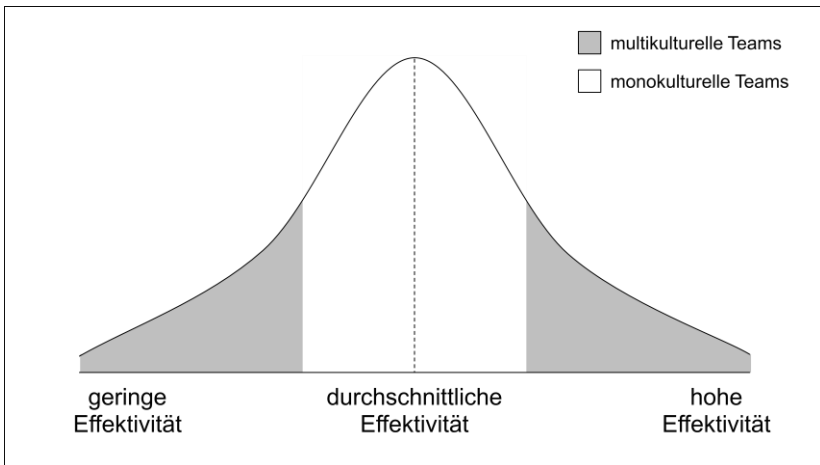


Abbildung 19: Teameffektivität

Quelle: Adler (2008), S. 140.

Einen Erklärungsversuch liefert Adler (2008), indem sie argumentiert, dass multikulturelle Teams extremere Werte der Effektivität aufweisen als monokulturelle Teams. Ihr Modell in Abbildung 19 zeigt multikulturelle Teams als entweder sehr leistungsschwach oder sehr leistungsstark.

⁴⁷⁶ Vgl. Stahl et al. (2010), S. 700. Dort finden sich auch genauere Informationen zu den Effektstärken in den einzelnen Studien.

Monokulturelle Teams bewegen sich im Mittelfeld der Effektivität.⁴⁷⁷ Bei einem Blick auf die empirischen Studien fällt außerdem auf, dass 31 von 55 Studien eine Input-Output-Beziehung oder Input-Prozess-Beziehung untersuchen. Dabei ist in der Regel die unabhängige Variable Diversität. Leistung und/oder Zufriedenheit werden häufig als abhängige Variable herangezogen. Die *black box* der Teaminteraktion wird außen vor gelassen, obwohl es in der Literatur umstritten ist, ob man von einer direkten Beziehung zwischen (kultureller) Diversität in Teams und deren Leistung ausgehen kann. Bislang wurde meist von empirischen Daten zur Input-Output-Beziehung auf die Teaminteraktion geschlussfolgert. Es ist nicht abschließend geklärt, welche Rolle die Interaktion für die Transformation von Input in Output hat.⁴⁷⁸

Dass noch immer keine abschließenden Studien zu den Effekten von Diversität auf Teamergebnisse existieren, kann ebenfalls als Hinweis darauf gedeutet werden, dass ausschlaggebende Faktoren wie Teaminteraktion oder Interkultur noch nicht untersucht wurden. Zukünftige Forschung muss die *black box* der Teaminteraktion öffnen, das Verständnis der ablaufenden Teaminteraktion verbessern und Widersprüche in den Forschungsergebnissen auflösen.⁴⁷⁹ Dazu soll die vorliegende Arbeit einen Beitrag leisten.

Auch wenn in der vorliegenden Untersuchung das Augenmerk auf dem Interaktionssystem und den Ergebnissen multikultureller Teamarbeit liegt, deckt die Literaturanalyse alle Bereiche der Teamarbeit ab, um einen umfassenden konzeptionellen Bezugsrahmen entwickeln zu können. Die Literatur wurde auf folgende Fragen hin ausgewertet:

- Wie wirken unterschiedliche Faktoren des teaminternen Kontexts in multikulturellen Teams auf Interaktion und Ergebnisse?

⁴⁷⁷ Vgl. Adler (2008), S. 138 ff. Wie Kultur und davon ausgehend kulturelle Diversität operationalisiert wird, über Nationalität oder Ethnizität, scheint beiden den Auswirkungen von Diversität auf die Teamleistung im Allgemeinen keine Rolle zu spielen. Vergleicht man hingegen Labor- mit Feldstudien, so lässt sich feststellen, dass Diversität in Laborstudien positivere Effekte auf die Teamleistung hat als in einem realen Untersuchungsumfeld. Diese Verzerrung unterstützt die Entscheidung, die empirische Untersuchung in einem realitätstreuen Umfeld durchzuführen.

⁴⁷⁸ Vgl. Hackman (1987), S. 320; Rohn (2006), S. 63.

⁴⁷⁹ Vgl. Stahl et al. (2010), S. 704; Horwitz/Horwitz (2007), S. 1009.

- Welchen Einfluss hat insbesondere kulturelle Diversität auf die Interaktion in multikulturellen Teams?
- Wie wirken sich unterschiedliche Merkmale des teamexternen Kontexts auf Teamprozesse aus?
- Welche Prozesse spielen sich innerhalb multikultureller Teams ab?
- Wie wirkt die Interaktion in multikulturellen Teams auf die Ergebnisse?

Die Ergebnisse bisheriger empirischer Studien wurden überblicksartig in Tabelle 5 dargestellt. Dieser Literaturüberblick unterstützt die Erstellung eines konzeptionellen Bezugsrahmens, der theoretisch fundiert und empirisch gesichert ist, um daraus Hypothesen für die eigene empirische Untersuchung abzuleiten.

5.2 Struktur, Inhalte und Wirkungsbeziehungen des Bezugsrahmens

5.2.1 Überblick über den konzeptionellen Bezugsrahmen

In die grundlegende Struktur des Bezugsrahmens aus Kapitel 3.5 müssten die konkreten Variablen und ihre jeweilige Wirkung auf andere Größen des Bezugsrahmens eingeordnet werden.

In Anlehnung an Engelhard (1984) gliedern sich die Bestandteile des Bezugsrahmens, wie in Abbildung 20 dargestellt, sinnvoll und differenziert in teaminternen Kontext, Interaktionssystem, Ergebnisse und teamexternen Kontext.

Der *teaminterne Kontext* beinhaltet teamspezifische Inputgrößen, wie die Merkmale der beteiligten Individuen und des Teams, die Organisation der Zusammenarbeit und die Teamaufgabe.⁴⁸⁰ Davon abzugrenzen ist der *teamexterne Kontext*, welcher Größen beinhaltet, die die Teamarbeit zwar

⁴⁸⁰ Vgl. Engelhard (1984), S. 131; eine ähnliche Klassifizierung findet sich bei von Rosenstiel et al. (2005), S. 141 ff.

beeinflussen, jedoch nicht unmittelbar Bestandteil der Teamarbeit sind, wie das Management oder das Unternehmen, in dem das Team tätig ist.

Das *Interaktionssystem* als Herzstück des Modells beinhaltet alle Komponenten des Teamprozesses. Dem Interaktionssystem kommt eine besondere Bedeutung zu, da es der Ort der Interkulturalisation ist. Die *Teamergebnisse* beinhalten schließlich zwei Outputkategorien. Interkultur ist ein Ergebnis. Diese hat wiederum selbst eine Wirkung auf das zweite Ergebnis, die Kreativität des Teams. Das Interaktionssystem wird in Anlehnung an McGrath und Hackman als Bindeglied zwischen Input und Ergebnis gesehen.⁴⁸¹ Die berücksichtigten Faktoren wurden vor dem Hintergrund ausgewählt, dass es sich bei der vorliegenden Arbeit um die Erforschung von Interkulturalisation und Kreativität in multikulturellen Teams handelt. Nur Größen, die einen theoretisch naheliegenden oder empirisch belegten Effekt auf Interkultur oder die Kreativität der Teamleistung haben, fließen in das Modell ein. Die Teaminteraktion steht im Mittelpunkt, da sie einen größeren und vor allem unmittelbaren Einfluss auf Interkultur und Kreativität hat als der Teamkontext.⁴⁸²

Das Verständnis der Teaminteraktion und ihrer Auswirkungen lehnt sich an Engelhard (1984) an. Er spricht von Verhandlungsprozessen als „*soziale Tauschsituationen [..], in denen über die wechselseitige Beeinflussung eine Änderung des Ausgangszustandes mit dem Ziel einer kooperativen Nutzenmehrung herbeigeführt werden soll. Äußeres Merkmal und damit Ansatzpunkt für die Erfassung möglicher Ursachen und Formen von Zustandsänderungen sind [..] Interaktionen zwischen den Beteiligten.*“⁴⁸³

⁴⁸¹ Vgl. Högl (1998), S. 72; eine Diskussion der Funktion des Interaktionssystems als Moderator oder Mediator findet in Kapitel 3.5 statt.

⁴⁸² Vgl. Hülshager/Anderson/Salgado (2009), S. 1137 f.; Vgl. Guzzo/Dickson (1996); Hackman (1987), S. 322; West/Anderson (1996), S. 688.

⁴⁸³ Engelhard (1984), S. 178.

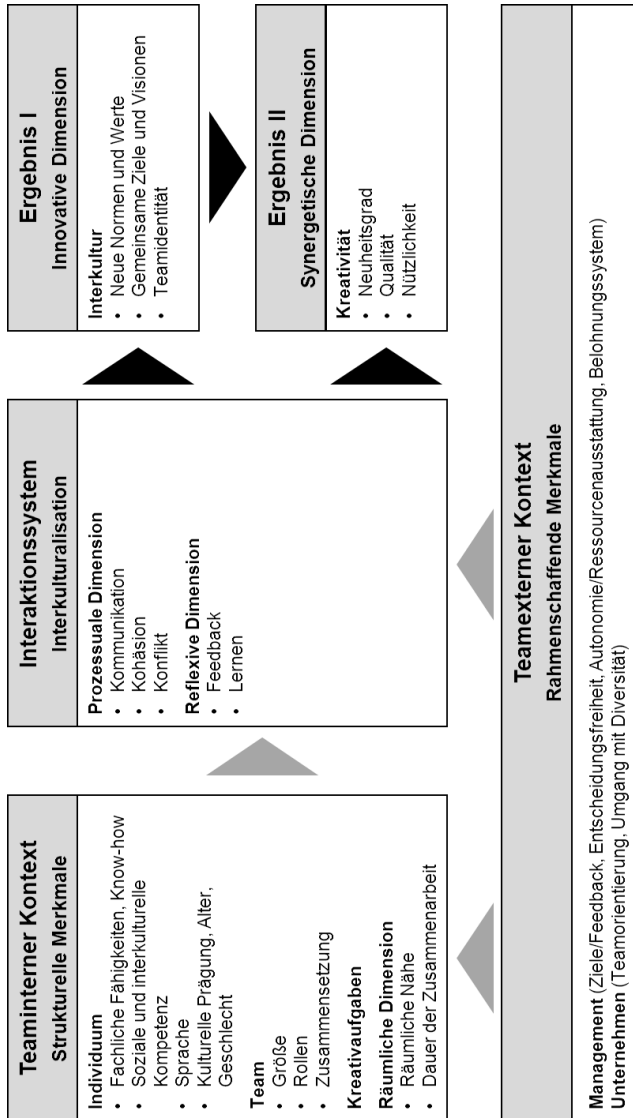


Abbildung 20: Konzeptioneller Bezugsrahmen zur Untersuchung multikultureller Kreativteams

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Engelhard (1984), S. 131.

Auch wenn es sich bei der Arbeit von multikulturellen Kreativteams nicht um Verhandlungsprozesse im engeren Sinn handelt, lassen sich die Aussagen doch auf die vorliegende Untersuchung übertragen. Interkultur bildet sich in Aushandlungsprozessen heraus. Ebenso entsteht Kreativität in einem Prozess, in dem sich die Teammitglieder durch ihre divergierenden Meinungen wechselseitig beeinflussen. Das Ziel ist im Falle von Interkultur und Kreativität ein erhöhter Nutzen durch Kooperation. Aufgrund dieser starken Parallelen kann für die vorliegende Untersuchung gelten, dass sich die benannten „Ursachen und Formen der Zustandsänderungen“, im Sinne der Herausbildung einer Interkultur und kreativer Lösungsansätze, in der Interaktion der Teammitglieder manifestiert.

Um Interaktion und Ergebnis der Teamarbeit realitätsnah untersuchen zu können, bedarf es einer kontextsensiblen Betrachtung der relevanten Teamkomponenten. Nur durch die Einordnung in den teaminternen sowie -externen Kontext ist es möglich, gültige Aussagen über multikulturelle Teamarbeit zu treffen. Im folgenden Abschnitt wird deshalb erst der Rahmen der Teamarbeit erörtert, ehe mit den Interaktions- und Ergebnisvariablen die zentralen Faktoren der Untersuchung Gegenstand der Betrachtung sind.

5.2.2 Teaminterner Kontext – Strukturelle Merkmale

Unter dem teaminternen Kontext versteht man Teamvariablen, die die Zusammenarbeit im Team strukturieren. Der teaminterne Kontext stellt die Gegebenheiten *innerhalb des Teams* dar, mit denen es im Rahmen der Aufgabenbearbeitung umzugehen gilt. Die Kontextvariablen sind für die Teammitglieder in der Regel nicht oder nur marginal beeinflussbar. So zählen die Charakteristika der individuellen Teammitglieder, die Zusammensetzung und Größe des Teams, die Aufgabenbeschaffenheit sowie die räumliche und zeitliche Dimension der Zusammenarbeit zu den Faktoren des teaminternen Kontexts.⁴⁸⁴ Der Kontext gilt also als Rahmen, innerhalb dessen das Team untersucht wird. Er ist von zentraler Bedeutung,

⁴⁸⁴ Vgl. bspw. West/Anderson (1996), S. 681 ff.; Brannen/Salk (2000), S. 458; Earley/Mosakowski (2000), S. 27.

da er die gesamte Struktur der Teamarbeit beeinflusst. Der Kontext erklärt zwar nicht die Wirkungsstrukturen zwischen Interaktion und Teamergebnis,⁴⁸⁵ kann die Effektstärke und -richtung jedoch gegebenenfalls als Moderator beeinflussen oder, wie in Abbildung 20 konzeptualisiert, direkten Einfluss auf die Teaminteraktion nehmen.

Individuum

Dem Bereich des Individuums sind, wie in Abbildung 20 ersichtlich, (demografische) Merkmale und Eigenschaften der Teammitglieder zugeordnet, die einen Einfluss auf das Interaktionssystem und seine Auswirkungen haben.⁴⁸⁶

Fachliche Fähigkeiten spielen eine Rolle für die gemeinsame Teamarbeit. Vor allem unterschiedliches technisches Know-How fördert Kreativität, provoziert aber auch Missverständnisse und zeitraubende Auseinandersetzungen, zum Beispiel bei der Entscheidungsfindung.⁴⁸⁷ Neben den kulturell geprägten, verschiedenen Denk- und Handlungsweisen ist auch die Ausbildung, in der aufgabenspezifische Fähigkeiten erlernt werden, kulturell geprägt.⁴⁸⁸ So folgt aus kultureller Diversität auch gleichzeitig eine Vielfalt an Know-How.

Ein weiterer Faktor, über den ein Einfluss des Individuums auf die Teamarbeit ausgeht, ist die *soziale und interkulturelle Kompetenz* des Teammitglieds. Kompetenz „*resultiert [...] aus dem Zusammenspiel von emotionalen, motivationalen und kognitiven Prozessen, die sich stets gegenseitig bedingen und von soziokulturellen sowie situativen Bedingungen geprägt werden.*“⁴⁸⁹ Kompetenz ist nach dieser Definition keinesfalls ein rein kognitives Konzept. Soziale und interkulturelle Kompetenz fallen ebenfalls unter diesen Kompetenzbegriff. Sie sind

⁴⁸⁵ Vgl. Högl (1998), S. 32.

⁴⁸⁶ Vgl. Hopkins/Hopkins (2002), S. 542.

⁴⁸⁷ Vgl. Bouncken (2007), S. 192 f.

⁴⁸⁸ Vgl. Stumpf (2005), S. 341.

⁴⁸⁹ Sembill/Zilch (2010), S. 8 f.

außerdem sehr stark aneinander gekoppelt⁴⁹⁰ und stellen eine zentrale Voraussetzung für erfolgreiche interkulturelle Zusammenarbeit dar.

Ein weiterer wichtiger Einflussfaktor sind *Sprachkompetenzen* in der Teamsprache, von denen die interne Teamkommunikation stark abhängt.⁴⁹¹

*„The influence of language proficiencies in a multinational group setting has been observed to be profound. For example, an individual's facility with the group's working language greatly affects one's amount and type of participation, as well as one's influence in the group.“*⁴⁹²

Nur Teammitglieder, die die Teamsprache gut beherrschen, können an der Teaminteraktion teilnehmen und einen Einfluss auf das Team ausüben. Ebenfalls wird der Interkulturalisationsprozess sowie Interkultur stark durch Sprachkompetenzen der Teammitglieder beeinflusst.⁴⁹³

Da Teammitglieder in der Regel eine gemeinsame sprachliche Basis, häufig Englisch, aufweisen, wird Sprache häufig nicht als problematisch angesehen.⁴⁹⁴ Dabei wird jedoch vernachlässigt, dass Menschen, die dieselbe Sprache sprechen, trotzdem sehr verschiedene Dinge meinen können.⁴⁹⁵ Sprachkompetenzen in der Teamsprache sind deshalb notwendige Bedingung für funktionierende Kommunikation, jedoch keine hinreichende Voraussetzung dafür. Kulturell bedingte Kommunikationsprobleme können auch auftreten, wenn alle Teammitglieder die Teamsprachen sehr gut beherrschen.⁴⁹⁶ Sprache hat eben nicht nur eine Informationsübermittlungsfunktion, sondern ist eine historisch entstandene Form des Handelns.⁴⁹⁷ Im Fall der Teamsprache, die oft die Ausprägung einer Art *Intersprache* im Sinne eines verkürzten *Business English* aufweist,

⁴⁹⁰ Für weiterführende Informationen vergleiche Urban/Mayrhofer (2011), S. 218 f.

⁴⁹¹ Vgl. Zander/Mockaitis/Harzing (2011), S. 297.

⁴⁹² Gudykunst (1991), S. 214.

⁴⁹³ Vgl. Engelhard/Renker/Fleischmann (2012); Zander/Mockaitis/Harzing (2011), S. 297.

⁴⁹⁴ Vgl. Heikkilä/Smale (2011), S. 306.

⁴⁹⁵ Vgl. Castelan Cargile (2000), S. 239.

⁴⁹⁶ Vgl. Engelhard/Renker/Fleischmann (2012); Adler (2008), S. 71 stellt ein Beispiel vor, wie kulturelle Missverständnisse innerhalb der gleichen Sprache auftreten können.

⁴⁹⁷ Vgl. Cramer (2007), S. 41.

kann man weniger von historisch gewachsener Sprache sprechen. Trotzdem lädt jeder das Mittel der Kommunikation mit seinem eigenen Hintergrundwissen auf.

Zudem entstehen Probleme, da Muttersprachler trotz fehlender fachlicher Expertise allein durch ihre Sprachkompetenz als kompetenter wahrgenommen werden. Umgekehrt können jedoch auch für Nicht-Muttersprachler Vorteile entstehen, da sie die funktionale Interprache sprechen, die für andere Nicht-Muttersprachler verständlicher ist als die historisch gewachsene und kulturell konnotierte Ursprungssprache.⁴⁹⁸

Im Bereich des Individuums spielen schließlich noch demografische Faktoren wie die kulturelle Prägung, das Alter sowie das Geschlecht eines Teammitglieds eine Rolle für die Teamarbeit. In den Teamstudien aus Kapitel 5.1 werden diese Merkmale häufig als Abgrenzungskriterium der Teammitglieder herangezogen. So kommen Unterschiede in Alter und Geschlecht genau wie in der kulturellen Prägung häufig erst im Zusammentreffen von Teammitgliedern zur Geltung und erzeugen so Diversität im Team. Diversität im Allgemeinen und kulturelle Diversität im Speziellen sind Bestandteil der teaminternen Kontextfaktoren auf Teamebene.

Team

Die Eigenschaften und die Interaktion eines Teams hängen nicht nur von den einzelnen Teammitgliedern, sondern auch von spezifischen Charakteristika des Teams ab. Teamfaktoren sind maßgeblicher Bestandteil des strukturellen Rahmens der Teamarbeit. Dazu zählen Teamgröße, Rollenverteilung und Zusammensetzung des Teams.

Kommunikation wird mit zunehmender *Teamgröße* komplexer und nicht mehr jedes Teammitglied hat die Chance, seine Ansichten und Ideen adäquat zu präsentieren. Es fällt schwer eine optimale Teamgröße zu identifizieren. Je nach Art der Aufgabe gelten Teams von fünf bis zwölf Personen als nicht zu groß, um sinnvoll zu kommunizieren, aber trotzdem

⁴⁹⁸ Vgl. Zander/Mockaitis/Harzing (2011), S. 297 f.

groß genug, um diverse Blickwinkel und Fähigkeiten einzubringen. Übersteigt die Teamgröße eine kritische Schwelle, sind Motivationsdefizite und Koordinationsprobleme deutlich zu erkennen.⁴⁹⁹ Nach McGrath (1984) steigt die Motivation am Anfang, sinkt aber, sobald das Team die kritische Größe von vier Personen übersteigt. „*As groups get larger, there will be a larger and larger gap between potential productivity and actual productivity*“⁵⁰⁰. Auch Stahl et al. (2010) kommen in ihrer Metaanalyse zu dem Ergebnis, dass die Teamgröße den Effekt kultureller Diversität auf Kommunikationseffizienz und Zufriedenheit moderiert und sich negativ auf das heterogene Team auswirkt: „*As the team size increases, cultural diversity is associated with reduced communication effectiveness and satisfaction [...]*“⁵⁰¹

Auch die *Rollenverteilung* in multikulturellen Teams nimmt in Anlehnung an die Argumentation in Kapitel 2 und 4 Einfluss auf das Team. Klar verteilte Zuständigkeiten durch Rollenzuweisungen strukturieren die Teamarbeit und begünstigen, dass alle wichtigen Teilaufgaben erfüllt werden. Unter die Rollenverteilung fällt hier auch die teaminterne Hierarchie. Da sich teaminterne Führung nicht eindeutig von teamexternem Management abgrenzen lässt, werden beide Bereiche in Kapitel 5.2.3 gemeinsam erörtert.

Die *Teamzusammensetzung* ist für die vorliegende Arbeit von besonderer Bedeutung, da aus ihr die kulturelle Diversität des Teams hervorgeht. Die Teamzusammensetzung beinhaltet also die Frage nach der Heterogenität oder Homogenität der Teammitglieder, die sich aus verschiedenen Arten von Diversität ergibt.⁵⁰² Die hier fokussierte kulturelle Diversität wird zwar durch die jeweilige kulturelle Prägung der einzelnen beteiligten Individuen bestimmt, ist jedoch im Bereich des Teams angesiedelt, da Diversität erst in der Kombination der Individuen unterschiedlicher kultureller Hintergründe zum Tragen kommt.

⁴⁹⁹ Vgl. Atwater/Bass (1994), S. 60 f.; McGrath (1984), S. 59.

⁵⁰⁰ McGrath (1984), S. 59.

⁵⁰¹ Stahl et al. (2010), S. 702.

⁵⁰² Vgl. Hopkins/Hopkins (2002), S. 542; Bouncken (2004), S. 240.

In der Literatur entsteht häufig das Bild, dass die Teaminteraktion mit zunehmender Heterogenität im Team leidet.⁵⁰³ Kulturelle Diversität behindert neue Teams, da die potenziellen Vorteile anfangs von Problemen im Umgang mit verschiedenen Denk- und Verhaltensweisen überschattet werden.⁵⁰⁴ Es entstehen Kommunikationsprobleme, Schwierigkeiten, einen Konsens zu finden, Misstrauen, Stereotypen, ein Mangel an Kohäsion und großes Konfliktpotenzial.⁵⁰⁵ Dies führt zu einer Verschlechterung der Teaminteraktion und gefährdet die Teamergebnisse.⁵⁰⁶ Trotz aller Hindernisse werden Kreativteams häufig heterogen zusammengesetzt, um besser mit der hohen Unsicherheit und Komplexität der Aufgaben umgehen zu können:⁵⁰⁷ „*There's an art to putting teams together. [...] Sameness is not the goal.*“⁵⁰⁸ Generell gilt es als erwiesen, dass die Teammitglieder bei heterogener Teamzusammensetzung ein größeres Spektrum an Fähigkeiten, Denkstilen, Erfahrungen und Wissen, um komplexe Aufgaben zu lösen, vereinen, das zu einer erhöhten Perspektivenvielfalt im Team führt. Kulturelle Diversität hat dabei größeren Einfluss auf die Teamleistung als andere Arten von Diversität.⁵⁰⁹ Die Vielzahl von Perspektiven kann kognitive Prozesse anstoßen, die Kreativität und in der Folge Innovation und Erfolg fördern, da auf eine größere Vielfalt an Lösungsmöglichkeiten zurückgegriffen werden kann.⁵¹⁰ Die offene Diskussion von Ideen muss dabei jedoch unterstützt werden, um die verschiedenen Perspektiven integrieren zu können und zu einem erfolgreichen Teamergebnis zu gelangen.⁵¹¹ Perspektivenvielfalt ist vorerst dem teaminternen Kontext zuzuordnen, da sie durch die Zusammensetzung des Teams entsteht. Die Wirkung der Perspektivenvielfalt kann sich aber erst im Miteinander, in der

⁵⁰³ Vgl. Högl (1998), S. 99.

⁵⁰⁴ Vgl. Watson/Kumar/Michaelsen (1993), S. 598.

⁵⁰⁵ Vgl. Kirkman/Shapiro (2005), S. 39; Milliken/Bartel/Kurtzberg (2003); McLeod/Lobel/Cox (1996).

⁵⁰⁶ Vgl. Bouncken (2004), S. 240.

⁵⁰⁷ Vgl. Högl (1998), S. 98 f.

⁵⁰⁸ Kelley/Littman (2001), S. 83.

⁵⁰⁹ Vgl. Winkler/Bouncken (2009), S. 2284.

⁵¹⁰ Vgl. Paulus (2000); Cady/Valentine (1999), S. 742; Bouncken (2004), S. 240; Kurtzberg (2005), S. 60; Milliken/Bartel/Kurtzberg (2003); McLeod/Lobel/Cox (1996); Ruhe/Eatman (1977); Zamarripa/Krueger (1983); Kirchmeyer/Cohen (1992); Watson/Kumar/Michaelsen (1993).

⁵¹¹ Vgl. Hülshager/Anderson/Salgado (2009), S. 1129.

Interaktion, entfalten. Somit kommt die Perspektivenvielfalt, deren Grundstein in der Teamkomposition gelegt wird, im Interaktionssystem zur Geltung.

Ob die tatsächliche Produktivität dann höher ist als in monokulturellen Teams, ist der entscheidende Faktor für den Sinn des Einsatzes multikultureller Teams. Sicherlich variiert die Sinnhaftigkeit mit der Art der Aufgabe, aber auch in hohem Maße mit dem Management des Teams.⁵¹² Diversität ist also ein „*double-edged sword, increasing the opportunity for creativity as well as the likelihood that group members will be dissatisfied and fail to identify with the group.*“⁵¹³ Diese Aussage fasst die Diskussion zusammen, ob Heterogenität in Teams zu schlechteren Ergebnissen durch problematische Teamprozesse⁵¹⁴ führt oder ob die *value-in-diversity* Hypothese⁵¹⁵, die sich auch in den unterschiedlichen Studienergebnissen manifestiert, unterstützt werden kann. Generell ist ein zeitlicher Wandel festzustellen: „[...] *the negative effects of demographic diversity appear to diminish over time, and positive effects of cognitive diversity are more likely to ensue when tasks are complex and non-routine.*“⁵¹⁶ Wie im Folgenden im Rahmen der räumlichen Dimension dargelegt, werden die negativen Effekte kultureller Diversität mit der Zeit überwunden und multikulturelle Teams können bessere Leistungen erbringen.⁵¹⁷

Kreativaufgabe

Auch wenn Kreativität in Kapitel 4.1.2 als Output der Teamarbeit konzeptualisiert wurde, spielt der Begriff im Rahmen der Teamaufgabe eine Rolle. Der Erfolg der Teamarbeit wird nach Hackman als Grad der Aufgabenerfüllung definiert.⁵¹⁸ Der Output muss sich also an der Aufgabenstellung messen lassen. Daher bedarf es einer genauen

⁵¹² Vgl. Stumpf (2005), S. 342 f. In manchen Fällen ist der Einsatz multikultureller Teams auch allein darin begründet, dass nicht genügend geeignete Mitarbeiter aus einer Kultur zur Verfügung stehen.

⁵¹³ Milliken/Martins (1996), S. 403.

⁵¹⁴ Vgl. bspw. Guzzo/Dickson (1996).

⁵¹⁵ Vgl. bspw. Cox/Lobel/McLeod (1991).

⁵¹⁶ Kearney/Gebert/Voelpel (2009), S. 583.

⁵¹⁷ Vgl. dazu bspw. Watson/Kumar/Michaelsen (1993), S. 592 ff.

⁵¹⁸ Vgl. Kapitel 3.2.2.

Betrachtung der Teamaufgabe. Kreativaufgaben verlangen in Einklang mit der Definition von Kreativität aus Kapitel 4.1.2 neuartige, qualitativ hochwertige und nützliche Lösungen. Die Aufgabe des Teams ist zudem ein strukturierendes Merkmal der Teamarbeit, da sie die Art der Zusammenarbeit bestimmt. Die Literatur unterscheidet komplexe Aufgaben von einfachen Aufgaben. Unter Teams mit komplexen Tätigkeiten fallen Top-Management-Teams, Forscherteams oder Projektteams. Teams mit komplexen Aufgabenstellungen stellen ein relevantes Forschungsfeld dar, da diese Teams in Unternehmen häufiger vorkommen und von größerer Bedeutung für den Unternehmenserfolg als Teams mit einfachen Aufgaben sind. Sogenannte *complex decision-making groups* sind dadurch charakterisiert, dass sie in einem unsicheren Umfeld handeln, sehr autonom agieren und die Teammitglieder wechselseitig voneinander abhängig sind, um ihre Ziele zu erreichen.⁵¹⁹ Kreativaufgaben zählen zu den komplexen Aufgaben. Diese Aufgaben zeichnen sich neben Komplexität durch mehrdimensionale Anforderungs- und Zielfprofile aus. Die Anforderungen unterscheiden sich von denen, die an einfache Routineaufgaben gestellt werden. Bei Routineaufgaben werden Wissen und Fähigkeiten genutzt, um Effizienzziele zu erreichen. Kreativaufgaben hingegen fordern kontroverses Denken und erforschende Tätigkeit. Der Unterschied besteht also darin, dass bei ersterem Aufgabentyp bereits vorhandene Ressourcen genutzt werden, während bei Kreativaufgaben vorhandene Ressourcen nur als Basis dienen, die eigentliche Leistung aber über Vorhandenes hinausgehen muss.⁵²⁰

Bis heute ist die Klassifizierung von Teamaufgaben nach McGrath (1984) State of the Art. Er entwickelt sein „*circumplex model of group task types*“⁵²¹ als eine Synopse aus vorangegangener Forschung und integriert verschiedene Ansätze zur Klassifizierung von Aufgabentypen. Aufgaben werden anhand folgender Kriterien charakterisiert:⁵²²

- Prozesse der Leistungserstellung,

⁵¹⁹ Vgl. Stumpf/Klaus/Süßmuth (2003), S. 147 f.

⁵²⁰ Vgl. Bledow et al. (2009), S. 308.

⁵²¹ McGrath (1984), S. 60 sowie Abbildung 21.

⁵²² Vgl. Carter et al. (1951); Shaw (1973); Hackman (1968); Hackman (1976); Hackman/Jones/McGrath (1967); Steiner (1966); Steiner (1972).

- Interdependenzen unter den Teammitgliedern,
- Ergebnisse.

McGrath konzeptualisiert seinen *Group Task Circumplex* als Rad mit vier Quadranten und acht Aufgabentypen, die distinkt sind, aber Beziehungen zueinander aufweisen. Diese Beziehungen spiegeln sich in der Anordnung der Quadranten wider. Der *Group Task Circumplex* wird in Abbildung 21 dargestellt. Die Aufgaben lassen sich zunächst anhand von zwei Achsen differenzieren. Vertikal wird zwischen Kooperation und Konflikt in der Teaminteraktion unterschieden, während auf der Horizontalen konzeptuelle von handlungsorientierten Aufgaben abgegrenzt werden.

In dem so aufgespannten Feld liegen die vier Quadranten von McGrath's *Group Task Circumplex*. Quadrant I ist an Hackmans Dimensionen der Planungsaufgaben und der Kreativitätsaufgaben angelehnt und wird von McGrath mit *generate* betitelt. Quadrant II beinhaltet Entscheidungs- und Problemlösungsaufgaben. Quadrant III subsumiert Verhandlungsaufgaben, während der vierte Quadrant ausführende Aufgaben zum Gegenstand hat. Die Charakteristika dieser liegen wieder sehr nah an Aufgabentyp 1, den Planungsaufgaben. So erklärt sich die Wahl eines Kreises für die Darstellung der Aufgabentypen.

Kreativaufgaben (Quadrant I) müssen genau von Entscheidungsfindungs- und Problemlösungsaufgaben (Quadrant II) abgegrenzt werden. Während Entscheidungsfindung die Sammlung und Auswertung von Informationen sowie die rationale Bewertung der Informationen beinhaltet, zeichnen sich Kreativeaufgaben durch Faktoren wie Einzigartigkeit und Neuheit aus.⁵²³ Auch Entscheidungsprozesse und Problemlösen sind wichtiger Teil von Kreativeaufgaben. Problemlösung wird dabei oft mit Ideengenerierung gleichgesetzt, da beide Aufgabentypen Kooperation verlangen und konzeptioneller und kognitiver Natur sind. Problemlösung und Entscheidungsfindung lassen sich jedoch nicht mit Kreativeaufgaben gleichsetzen, bei denen der Fokus nicht auf der Lösung bereits bestehender Probleme, sondern bei der Generierung neuer Ideen liegt. Das Produkt solcher Aufgaben besitzt eine innovative, originelle Dimension.

⁵²³ Vgl. Nemeth/Owens (1996), S. 130.

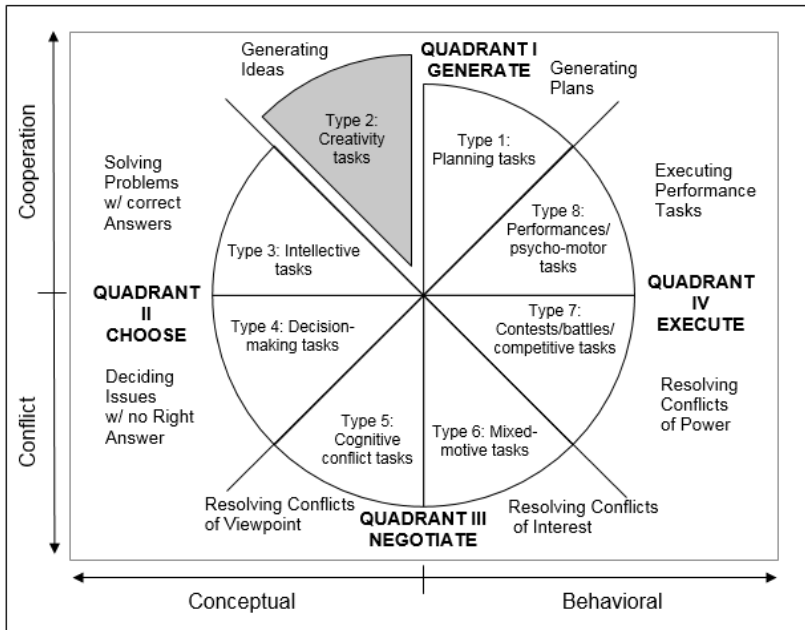


Abbildung 21: Group Task Circumplex

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an McGrath (1984), S. 61.

Problemlösung und Entscheidungsfindung sind zwar wie Kreativität Bestandteil des Innovationsprozesses, sind jedoch in späteren Phasen dieses Prozesses verortet. Sie unterscheiden sich in den Anforderungen an die Kompetenzen des Teams zudem stark von Kreativaufgaben. Problemlösungs- und Entscheidungsfindaufgaben dürfen nicht zu lange dauern, um den *race to the market* zu gewinnen.⁵²⁴ Außerdem bedarf es strukturierter Analysen und geplanter Handlungen. Aus diesem Grund war es in Kapitel 4 nötig, Innovationen weiter zu unterteilen, um sie adäquat untersuchen zu können.

Kreativaufgaben sind stets mit Unsicherheit behaftet. Oft existiert weder ein klar definiertes Problem noch eine konkrete Zielvorgabe. Um die größtmögliche Effektivität des Teams zu gewährleisten, ist es nötig,

⁵²⁴ Vgl. Kelley/Littman (2001), S. 10.

Ambiguität zu reduzieren. Dies wird durch die anfängliche Definition der Problemstellung oder ein Szenario des gewünschten zukünftigen Zustands nach der Aufgabenbearbeitung gewährleistet.⁵²⁵ Kreativaufgaben erfordern außerdem eine kooperative Arbeitsweise der Teammitglieder. Um Kreativaufgaben effektiv begegnen zu können, ist es von Nöten, einige Faktoren, die eine kreativitätsfördernde Atmosphäre im Team behindern können, zu minimieren. Konformitätsdruck, Statussysteme und die Angst vor Nicht-Anerkennung sind einige Beispiele, die Kreativität hemmen können. Auch sollen in Teams soziale Faktoren, die Kreativität fördern, wie die Ermutigung zur Beteiligung und gegenseitige Anregung zu Ideen, betont werden.⁵²⁶ Heterogene Teams brauchen noch mehr als homogene Teams ein gemeinsames Ziel, das ihre Interaktion und die Teamdynamiken formt. Existiert eine definierte Aufgabe so wird Kooperation, Informationsteilung und Offenheit für die Ideen der anderen Teammitglieder gefördert. Ist die Aufgabeninterdependenz hoch, sind die Teammitglieder stark wechselseitig voneinander abhängig und Verantwortung, Zusammenarbeit und Anpassungsbereitschaft werden unterstützt.⁵²⁷ Besitzt die Teamaufgabe diese Charakteristika, so vermutet man eine hohe Motivation der Teammitglieder, da sie in diesem Fall ihre Aufgabe als bedeutungsvoll ansehen und sich für die Aufgabenerreichung verantwortlich fühlen. Ob sich im Team also ein Klima des Einsatzes und der Anstrengung herausbildet, wird vom Aufgabenkontext beeinflusst.⁵²⁸

Je nach Art der Teamaufgabe muss die Teamarbeit anders ausgestaltet sein, um die Lösung der Aufgabe zu erreichen. Das Beziehungs- und Wirkungsgeflecht zwischen Teaminteraktion und Ergebnis hängt signifikant von der Art der zu erledigenden Aufgabe ab.⁵²⁹ Für die Metaanalyse von Bowers/Pharmer/Salas (2000) wurden 13 Artikel⁵³⁰ herangezogen, um die Effekte von Aufgabenschwierigkeit und Aufgabentyp in multikulturellen Teams zu untersuchen. Die Autoren zeigen, dass homogene Teams bei leichten und rein ausführenden Aufgaben bessere Ergebnisse erzielen als

⁵²⁵ Vgl. Atwater/Bass (1994), S. 55.

⁵²⁶ Vgl. McGrath (1984), S. 125.

⁵²⁷ Vgl. Milliken/Bartel/Kurtzberg (2003), S. 43.

⁵²⁸ Vgl. Hackman (1987), S. 324 f.

⁵²⁹ Vgl. Rohn (2006), S. 63; Hackman (1987), S. 318.

⁵³⁰ 567 Teams, 2258 Teammitglieder.

heterogene Teams. Für schwierige Aufgaben, insbesondere Aufgaben kreativer Natur, stellen sie dagegen bessere Ergebnisse für heterogene Teams fest.⁵³¹ Wenn die Aufgabe komplex ist und viele verschiedene Fähigkeiten erfordert, wie das bei Kreativaufgaben der Fall ist, können heterogene Teams besser arbeiten als homogene Teams. Auch ist Diversität nützlich, wenn viele Faktoren berücksichtigt werden müssen, ohne dass man sich in seinem Betrachtungsfokus zu sehr einengt.⁵³² Nicht alle Forscher bestätigen die Moderatorfunktion der Teamaufgabe. In der Meta-Analyse von Horwitz/Horwitz (2007) spielt es für die Teamleistung kulturell diverser Teams keine Rolle, ob die ihnen gestellte Aufgabe komplex ist.⁵³³ Die Annahme, dass multikulturelle Teams bei der Bearbeitung kreativer oder innovativer Aufgaben bessere Leistungen erbringen als bei der Bearbeitung von Routineaufgaben, kann auch Cramer (2007) empirisch nicht bestätigen. Jedoch führt er dies auf die kleine Stichprobe und die Aufgabenstrukturen in den befragten Teams zurück. Generell geht man in der Literatur nach wie vor davon aus, dass Kreativaufgaben für multikulturelle Teams besser geeignet sind als Routineaufgaben.⁵³⁴

Da in der vorliegenden Studie nur Teams untersucht werden, die an Kreativaufgaben arbeiten, stellt dieser Teamfaktor eine Konstante dar. Für eine sinnvolle Interpretation der Studienergebnisse ist es aber wichtig, sich des Aufgabenkontexts bewusst zu sein.

Räumliche Dimension

Strukturierendes Merkmal der Teamarbeit ist des Weiteren die räumliche Dimension der Interkulturalisation. Das „Dazwischen“ der räumlichen Dimension kann sich einerseits wörtlich genommen in der räumlichen

⁵³¹ Vgl. Bowers/Pharmer/Salas (2000), S. 316 f.; Cady/Valentine (1999); McLeod/Lobel (1992); Watson/Kumar/Michaelsen (1993); Williams/O'Reilly (1998), S. 118; Pelled/Eisenhardt/Xin (1999), S. 7 ff.

⁵³² Vgl. Moreland/Levine/Wingert (1996), S. 17 f.

⁵³³ Vgl. Horwitz/Horwitz (2007), S. 1002.

⁵³⁴ Vgl. Cramer (2007), S. 207.

Zusammenarbeit zeigen. Im vorliegenden Fall wird dieser Dimension noch eine zeitliche Komponente hinzugefügt.

*„Die räumliche Nähe [keine Hervorhebung im Original; Anm. d. Verf.] und Interaktionsdichte im Team dienen als Indikatoren dafür, wie stark sich die Teammitglieder als Gruppe im arbeitspsychologischen Sinn begegnen können und damit als Mass für die bedingungsbezogene Kohäsion.“*⁵³⁵

Räumliche Nähe ist nicht nur eine Einflussgröße für die Entstehung von Teamkohäsion, sondern darüber hinaus auch ein wichtiger Faktor für jede Teamorganisation.⁵³⁶ Kommunikationshäufigkeit und direkte Kontaktfrequenz korrelieren positiv mit räumlicher Nähe der Teammitglieder und wirken positiv auf die Teamleistung, insbesondere auf die innovative Leistung.⁵³⁷

Die *zeitliche Komponente* im Sinne der Dauer der Zusammenarbeit eines Teams beeinflusst soziale und aufgabenbezogene Teamergebnisse, da sich Teaminteraktion und -beziehungen im Laufe der Zusammenarbeit verändern.⁵³⁸ Den Einfluss der zeitlichen Komponente impliziert auch das prominente Modell des Teamfindungsprozesses nach Tuckman (1965).⁵³⁹ Erst nach der Diskussion über gemeinsame, geteilte Informationen sowie den Teamprozess und die Leistungsstrategien, wird individuelles Wissen hervorgebracht. Insbesondere multikulturelle Teams benötigen ausreichend Zeit, um gute Leistungen zu erbringen, da sie mehr Probleme bei den Prozessabläufen haben.⁵⁴⁰ Sie benötigen viel Zeit für die Findungsphase und die Lösung der Teamaufgabe, da das „Sich-Kennenlernen“ in diesen Teams schwieriger ist und der Kulturkontakt erst verstanden werden muss.⁵⁴¹ Die Teammitglieder müssen sich erst an grundlegende Unterschiede unter den Kollegen gewöhnen, um ihre Interaktionsprozesse zu verbessern.⁵⁴²

⁵³⁵ Zentrum für Integrierte Produktionssysteme (1999), S. 103.

⁵³⁶ Vgl. Sader (2008), S. 94.

⁵³⁷ Vgl. Högl/Gemünden (2005), S. 104.

⁵³⁸ Vgl. Horwitz/Horwitz (2007), S. 1007.

⁵³⁹ Tuckmans Modell unterteilt den Teamprozess in die Phasen Forming, Storming, Norming und Performing. Leistung bringt das Team erst in der letzten Phase, der Performing Phase. Weitere Informationen zu den Phasen des Teamprozesses finden sich bei Tuckman (1965), S. 396. Ein ähnliches Modell schlagen Lane/DiStefano/Maznevski (2000), S. 26 ff. vor.

⁵⁴⁰ Vgl. Werth/Mayer (2008), S. 364 ff.; Watson/Kumar/Michaelsen (1993), S. 599.

⁵⁴¹ Vgl. Stumpf (2005), S. 347.

⁵⁴² Vgl. Punnett/Clemens (1999), S. 133.

Kulturell diverse Teams haben dadurch zu Beginn der Zusammenarbeit Defizite im sozialen Interaktionsprozess. Durch die empfundene soziale Unsicherheit wird das multikulturelle Team risikoaverser, was sich negativ im Innovationsprozess niederschlagen kann. Diese Defizite werden jedoch im Laufe der Zusammenarbeit ausgeglichen.⁵⁴³ Je länger ein multikulturelles Team zusammen arbeitet, desto weniger emotionale Konflikte entstehen und desto positiver wird die Einstellung gegenüber Teammitgliedern. So steigt die Kommunikationsqualität und die Koordinationsverluste vom Beginn der Teamarbeit können überwunden werden.⁵⁴⁴ Die Defizite in der Effektivität multikultureller Teams verschwinden über die Zeit und langfristig gelten heterogene Teams als erfolgreicher im Lösen komplexer Probleme als monokulturelle Teams.⁵⁴⁵ Nicht nur die Qualität der Leistungen, auch der Interkulturalisationsprozess schreitet mit der Zeit der Zusammenarbeit voran. Eine Interkultur existiert nicht von Beginn der Teamarbeit an, sondern bildet sich über die Zeit heraus, in der die Teammitglieder interagieren und im Interkulturalisationsprozess begriffen sind.⁵⁴⁶ Die daraus entstehenden Veränderungen der lebensweltlichen Wissensvorräte sind notwendig, um eine Aufgabe adäquat bearbeiten zu können.⁵⁴⁷ Das Team erbringt also bessere Leistung, wenn es mehr Zeit für die Zusammenarbeit hat, da es nur so die Möglichkeit hat, die nützlichsten Eigenschaften jeder Kultur zu identifizieren und für alle nutzbar zu machen.

5.2.3 Teamexterner Kontext – Rahmenschaffende Merkmale

Wie der teaminterne Kontext ist auch der teamexterne Kontext ein Einflussfaktor auf die Teamarbeit und Rahmen, innerhalb dessen sich Interaktion im Team abspielt. Der teamexterne Kontext wirkt dabei nicht direkt auf den Prozess, sondern immer über die beteiligten Personen

⁵⁴³ Vgl. Winkler/Bouncken (2009), S. 2284.

⁵⁴⁴ Vgl. Jedrzejczyk (2007), S. 75.

⁵⁴⁵ Vgl. Watson/Kumar/Michaelsen (1993), S. 591; Podsiadlowski (2002), S. 251.

⁵⁴⁶ Vgl. Earley/Mosakowski (2000), S. 26 f.; siehe dazu auch Brannen/Salk (2000), S. 458.

⁵⁴⁷ Vgl. West (1996), S. 559.

(Teamleader oder Teammitglieder).⁵⁴⁸ Er erklärt keine Wirkungsstrukturen,⁵⁴⁹ ist jedoch das Umfeld, das das Team prägt und dessen Betrachtung somit hilft, die Vorgänge im Team zu verstehen.⁵⁵⁰ Im Gegensatz zum teaminternen Kontext, der die Rahmenbedingungen innerhalb des Teams beinhaltet, sind unter dem teamexternen Kontext Variablen zusammengefasst, die das direkte Umfeld des Teams darstellen. Die Kontextvariablen sind als gegeben zu betrachten und umfassen in der vorliegenden Untersuchung das Management sowie die Charakteristika des Unternehmens, innerhalb dessen das Team aktiv ist. Da die Prozesse in multikulturellen Teams von denen im übrigen Unternehmen abweichen können, stellt das übrige Unternehmen für das Team die Umwelt und kein zum Team gehörendes Element dar.⁵⁵¹ Die externe Umwelt eines multikulturellen Teams lässt sich nicht auf das Unternehmen beschränken. Vereinfachend wird hier jedoch davon ausgegangen, dass unternehmens-externe Faktoren bereits auf das Unternehmen und seine Kultur wirken und über diesen Zusammenhang dann in das vorliegende Modell einfließen.

Auch wenn der Kontext nicht im Zentrum des Interesses steht, ist seine Thematisierung doch nötig. Eine Interpretation von Forschungsergebnissen, die die Realität abbilden soll und als Basis für unternehmerische Entscheidungen dient, kann nie kontextfrei vonstattengehen.

Management

Adler (2008) postuliert, dass Produktivität nicht vom Grad der Diversität abhängt, sondern davon, wie Führungskräfte mit Diversität umgehen. Für sie entstehen je nach Umgang mit der Heterogenität der Teammitglieder entweder Synergie oder Probleme. „*The productivity of a team does not depend on the presence or absence of diversity, but rather on how well diversity is managed*”⁵⁵². Diese Notwendigkeit einer Führung sehen auch

⁵⁴⁸ Vgl. Engelhard (1984), S. 182; Atwater/Bass (1994), S. 49.

⁵⁴⁹ Vgl. Högl (1998), S. 32.

⁵⁵⁰ Vgl. Cappelli/Sherer (1991), S. 56. Hier muss offen bleiben, ob das Unternehmen nur das Team oder auch das Team das Unternehmen prägt. Der Frage nach der Wirkungsrichtung dieser Beziehung muss in einer anderen Arbeit nachgegangen werden.

⁵⁵¹ Vgl. Argyris/Schön (1996).

⁵⁵² Adler (2008), S. 140; die gleiche These vertreten Neuberger/Kompa (1987), S. 217.

die Teammitglieder selbst.⁵⁵³ Die Teamführung nimmt gezielt Einfluss auf die Arbeit im Team, indem sie weiche Faktoren der Teaminteraktion und Interkulturalisation managt, um Produktivitäts- und Effizienzsteigerung beziehungsweise monetäre Wirkungen effizient herbeiführen zu können.⁵⁵⁴ Teamführung kann dabei ein interner sowie externer Kontextfaktor der Teamarbeit sein. Ein teaminterner Manager ist ständiger Bestandteil des Teams, während das teamexterne Management auf höheren Hierarchieebenen angesiedelt ist und eher strategisch-strukturell als operativ auf das Team einwirkt.

Beim Teammanagement unterscheidet man zwischen Teambuilding und Teamdesign. Ersteres umfasst Coaching, Training und die Beratung des Teams von außerhalb während des Arbeitsprozesses. Unter Teamdesign versteht man die Zusammensetzung und konkrete Führung des Teams. Der zentrale Erfolgsfaktor für die Teamarbeit ist also das Design, während Teambuilding unterstützende Maßnahme für die Herbeiführung des Teamerfolgs ist.⁵⁵⁵ Das Training der Teammitglieder zählt zum Teammanagement, da die Schulung von Mitarbeitern managementabhängig ist.⁵⁵⁶ Die Teamführung im engeren Sinne beinhaltet die Gestaltung folgender Merkmale durch teaminterne und -externe Manager mit oder ohne Abstimmung mit dem gesamten Team.⁵⁵⁷

- Ziel/Feedback,
- Entscheidungsstruktur im Team/Entscheidungsfreiheit,
- Ressourcenausstattung/Autarkie,
- Belohnungssystem.

So wirken zusätzlich zu einer motivierenden Aufgabe klar formulierte, ambitionierte, aber erreichbare Zielvorgaben sowie Feedback als

⁵⁵³ Vgl. Renker/Köstler (2012).

⁵⁵⁴ Vgl. Neuberger/Kompa (1987), S. 235 f.; Hackman (1987), S. 325.

⁵⁵⁵ Vgl. Högl (1998), S. 71.

⁵⁵⁶ Vgl. Gladstein (1984), S. 502; Tannenbaum/Beard/Salas (1992), S. 122.

⁵⁵⁷ Vgl. Högl (1998), S. 100; Atwater/Bass (1994), S. 49; Hackman (1987), S. 325. In der Arbeit wird konsistent eine teamexterne Führungskraft als Manager und eine teaminterne Führungskraft als Teamleader bezeichnet.

Motivator.⁵⁵⁸ Existiert ein klares gemeinsames Ziel, so wird Kooperation, Informationsteilung und Offenheit für die Ideen der anderen Teammitglieder gefördert.⁵⁵⁹ Feedback zu Interaktion und Leistung bringen die Teams dazu, ihre Prozesse und ihre Leistung ständig zu hinterfragen und an ihnen zu arbeiten.⁵⁶⁰ Vor allem multikulturelle Teams benötigen Feedback, da sie durch die Meinungsvielfalt mehr Probleme haben, eine gute von einer schlechten Idee zu unterscheiden. Neben der Sicherheit für das kollektive Urteil hilft Feedback auch, die Teamzusammengehörigkeit durch gemeinsame Reflexion zu stärken.⁵⁶¹

Bezüglich der Entscheidungsfreiheit im Team geht *„der Theorierahmen der kollektiven Handlungsregulation [...] davon aus, dass Gruppen ein hohes Mass an Entscheidungsbefugnissen und gemeinsamer Ausführung benötigen, um eigenständig eine der Aufgaben und den Ressourcen der Gruppe angemessene Planung vollziehen zu können. Nur dort, wo sie gemeinsam plant, wird sie auch das Resultat als Ganzes verantworten. Kritische Punkte sind dabei Zieldefinition, Aufgabenverteilung, gemeinsame Aufgabenausführung und Vertretung nach aussen.“*⁵⁶² Die Entscheidungsstruktur ist also eng mit den Größen des gemeinsamen Ziels sowie der Autarkie verbunden. Autarkie zielt jedoch primär auf die personell und materiell ausreichende Ressourcenausstattung ab. Der Zugriff auf Ressourcen verleiht dem Team dann Handlungsspielräume.

Schließlich kann ein Belohnungssystem von Nutzen sein. Dieses Anreizsystem kann materieller oder intangibler Natur sein, muss aber eindeutig an die Leistung gekoppelt sowie auf Teamebene angesiedelt sein, um Intrateamkonkurrenz und -konflikt zu vermeiden.⁵⁶³

⁵⁵⁸ Vgl. Hackman (1987), S. 325; Högl (1998), S. 101.

⁵⁵⁹ Vgl. Milliken/Bartel/Kurtzberg (2003), S. 43.

⁵⁶⁰ Vgl. Watson/Kumar/Michaelsen (1993), S. 599.

⁵⁶¹ Vgl. Adler (2008), S. 146 f.

⁵⁶² Zentrum für Integrierte Produktionssysteme (1999), S. 104.

⁵⁶³ Vgl. Hackman (1987), S. 325; Woodman/Sawyer/Griffin (1993), S. 303.

Empirische Studien belegen, dass Kreativität und auch Innovativität von den oben diskutierten Faktoren des Managements profitieren können.⁵⁶⁴ Als kreativitäts- und innovationsfördernd gilt das Management eines Teams, wenn es Offenheit und Kommunikation unterstützt, zielorientiert handelt und Handlungsspielräume gewährleistet sowie Eigenverantwortlichkeit propagiert. Unterstützung von Kreativität und Innovation durch das Management fördert auch die Risikobereitschaft der Teammitglieder, da die Toleranz für schlechte Ideen und misslungene Innovationen größer ist.⁵⁶⁵ Da Kreativaufgaben mit großer Unsicherheit und Komplexität behaftet sind, kann transformationale Führung zu positiven Ergebnissen führen. Diese zeichnet sich durch folgende Faktoren aus:⁵⁶⁶

- Anregung zur Multiperspektivität der Mitarbeiter,
- Generierung eines Bewusstseins für die Mission des Teams,
- Entwicklung der Fähigkeiten und des Potenzials von Mitarbeitern,
- Motivation der Mitarbeiter, ihre eigenen Ziele den Teambelangen nachzustellen.

Die individuelle Beachtung der Teammitglieder fördert dabei eine ausbalancierte, verschiedene Meinungen in Betracht ziehende Beteiligung der Teammitglieder. Intellektuell stimulierende Teamleader regen zur kritischen Diskussion der vorgeschlagenen Lösungen an. Inspirierende und ideell vorbildliche Führungskräfte kreieren ein Umfeld von Leistung, Offenheit, Identifikation mit der Aufgabe, Akzeptanz von Differenz und innovativem Denken. Diese Faktoren sind schließlich nötig, um die besten Lösungen zu finden.⁵⁶⁷

⁵⁶⁴ Vgl. Bouncken (2007), S. 192; Amabile et al. (1996), S. 1176. Kreativität und Innovation werden hier und im Folgenden parallel genannt, da manche Studien nicht eindeutig zwischen den beiden Konstrukten differenzieren oder die Definition von Innovation Kreativität mit einschließt.

⁵⁶⁵ Vgl. Hülsheger/Anderson/Salgado (2009), S. 1129 ff.

⁵⁶⁶ Vgl. Bass (1994), S. 2.

⁵⁶⁷ Vgl. Bass (1994), S. 116 f.; Stewart (2006), S. 46; Eisenbeiss/van Knippenberg/Boerner (2008).

Der externe Kontext des Teams hat auch einen Einfluss auf die Interkulturalisation.⁵⁶⁸ Dies lässt sich wieder mit dem Konzept der transformationalen Führung verdeutlichen. Die Bestandteile transformationaler Führung spiegeln die Eigenschaften einer Interkultur wider. In dieser werden ebenso unterschiedliche Sichtweisen vereint, eine gemeinsame Vision und Teamidentität kreiert sowie Lernprozesse angestoßen.⁵⁶⁹

Unternehmen

Auch der Unternehmenskontext spielt eine Rolle für das erfolgreiche Abschließen von Projekten.⁵⁷⁰ Speziell ist dabei die Unternehmenskultur als Einflussfaktor hervorzuheben. Wie andere soziale Gruppen benötigen Unternehmen eine Kultur, um das Wissen durch geteilte Handlungs-, Orientierungs- und Kommunikationsstrukturen zugänglich zu machen.⁵⁷¹ Dabei sind die Nationalkulturen des Heimat- und Gastlandes des Unternehmens eine zentrale Einflussgröße auf die Unternehmenskultur, da die gesellschaftlichen Werte und Normen durch die Mitarbeiter in das Unternehmen getragen werden und die Akzeptanz unternehmerischer Praktiken von der Nationalkultur abhängt.⁵⁷² So hängt beispielsweise die Präferenz für Teamarbeit im Unternehmen unter anderem davon ab, ob man in einem individualistisch oder kollektivistisch orientierten Kulturkreis agiert.⁵⁷³ Die Herkunft und der Standort des Unternehmens sind ein zentraler Faktor bei der Durchführung einer empirischen Studie. Ein US-amerikanisches Unternehmen tendiert demzufolge dazu, eine US-amerikanisch geprägte Unternehmenskultur zu etablieren, was wiederum auch auf die Einstellungen der Mitarbeiter aus anderen Ländern wirkt. Des Weiteren ist nicht bewiesen, dass die Treiber für Kreativität, Innovationen und Teamarbeit in allen Kulturen gleich sind.⁵⁷⁴ Eine Interpretation von

⁵⁶⁸ Vgl. Earley/Mosakowski (2000), S. 27.

⁵⁶⁹ Vgl. dazu die Ausführungen zu Interkultur in Kapitel 2.

⁵⁷⁰ Vgl. Milliken/Bartel/Kurtzberg (2003), S. 43; Atwater/Bass (1994), S. 49; Woodman/Sawyer/Griffin (1993), S. 310.

⁵⁷¹ Vgl. Nahapiet/Ghoshal (1998), S. 242.

⁵⁷² Vgl. Neuberger/Kompa (1987), S. 238.

⁵⁷³ Vgl. Högl (1998), S. 92.

⁵⁷⁴ Vgl. Winkler/Bouncken (2009).

Untersuchungsergebnissen muss also immer vor dem Hintergrund des spezifischen unternehmerischen Kontexts stattfinden.

Die Auswirkungen von unternehmensexternen, nationalen und ethnischen Kulturen sowie gesellschaftlichen Prägungen auf die Unternehmenskultur können von Unternehmen kaum beeinflusst werden. Trotzdem versuchen Unternehmen, bestimmte kulturelle Werte gezielt zu etablieren. Unternehmen nehmen grundlegend Einfluss auf die Unternehmenskultur durch die Auswahl ihrer Mitarbeiter sowie deren unternehmensspezifischer Sozialisation und Weiterbildung. Zudem besteht die Möglichkeit der spezifischen, persönlichen und unpersönlichen Einflussnahme auf die Unternehmenskultur. Unpersönlich wird über Technologie, Organisationsstrukturen und Aufgabendefinition gesteuert, während persönlich über *top-down*, *bottom-up* und *peer group* Einflüsse auf die Unternehmenskultur eingewirkt wird.⁵⁷⁵ In Bezug auf multikulturelle Teams, die kreative Leistungen hervorbringen sollen, ist die Verankerung von Teamarbeit, Interkulturalität und Innovationsstreben in der Unternehmenskultur von Interesse. Die Einstellung des Unternehmens zu Interkulturalität ist vom Organisationsklima als Bestandteil der Unternehmenskultur beeinflusst. Der Grad der Akzeptanz von Fremdkulturellem variiert mit der Unternehmenskultur.⁵⁷⁶ Ely/Thomas (2001) sowie Polzer/Milton/Sann (2002) weisen nach, dass sich kulturelle Diversität nur positiv auf den Teamerfolg und besonders auf die Kreativität im Team auswirkt, wenn sie im Unternehmen offen thematisiert, wertgeschätzt und akzeptiert wird.⁵⁷⁷ Eng mit der Unternehmenskultur verwoben ist die Strategie des Unternehmens.⁵⁷⁸ Sie beeinflusst gleichermaßen Interkulturalität im Unternehmen, indem sie gemeinsam mit der Unternehmenskultur den Rahmen für interkulturelles Handeln schafft.⁵⁷⁹

Zusätzlich zur Interkulturalität beeinflusst Unternehmenskultur auch die Kreativitätsleistung im Unternehmen. Eine offene und diversitätsfördernde

⁵⁷⁵ Vgl. Neuberger/Kompa (1987), S. 237 nach Türk (1981).

⁵⁷⁶ Vgl. Hopkins/Hopkins (2002), S. 545.

⁵⁷⁷ Vgl. Ely/Thomas (2001), S. 265 ff.; Polzer/Milton/Sann (2002).

⁵⁷⁸ Vgl. Kinast/Schroll-Machl (2005), S. 437 f.

⁵⁷⁹ Das ERPG-Modell nach Perlmutter sowie die Überlegungen von Bartlett/Ghoshal zur *transnational solution* geben klare Hinweise auf die Zusammenhänge von Unternehmensstrategie und Internationalität sowie Interkulturalität.

Unternehmenskultur wirkt positiv auf Kreativität. Wie im Falle des Managements führt die Unterstützung von Innovation durch die Unternehmenskultur zu einer erhöhten Risikobereitschaft der Teammitglieder, da die Toleranz für schlechte Ideen und misslungene Innovationen größer wird.⁵⁸⁰ Um eine effektive und schnelle Handhabung von Kreativitätsprozessen zu gewährleisten, sollte es innerhalb des Unternehmens möglich sein,

- Mitarbeiter zu neuen Teams zu kombinieren,
- frei und offen zu kommunizieren,
- Informationen schnell und ganzheitlich auszutauschen und
- nach Normen, die kritische Hinterfragung und Analyse von Zielen, Annahmen, Methoden und Ideen unterstützen, zu handeln.⁵⁸¹

5.2.4 Interaktionssystem – Interkulturalisation

5.2.4.1 Die Bestandteile der Teaminteraktion als Untersuchungsgegenstand

Nach den vielfältigen Einflüssen, die teaminterner und -externer Kontext auf die Teamarbeit haben, wird nun das Interaktionssystem als zentrales Bindeglied zwischen allen Komponenten der Teamarbeit näher betrachtet.⁵⁸² Das Interaktionssystem vermittelt als Mediator zwischen Teamkontext und Ergebnissen. Interaktion *„bezeichnet die umfassende, also nicht nur auf sprachlicher Kommunikation beruhende Wechselbeziehung zwischen zwei oder mehreren Personen mit verhaltensbeeinflussender Wirkung. [...] [S]oziale Interaktionen [werden] maßgeblich von der subjektiven Sicht des Bedeutungszusammenhanges bestimmt [...], also davon z.B., welche Erfahrungen die Interaktionspartner teilen.“*⁵⁸³

⁵⁸⁰ Vgl. Hülshager/Anderson/Salgado (2009), S. 1129 ff.; Bouncken (2007), S. 192.

⁵⁸¹ Vgl. Waldman (1994), S. 92.

⁵⁸² Zur Veranschaulichung der Ausführungen hierzu und im Folgenden vergleiche Abbildung 20.

⁵⁸³ Köck/Ott (1994), S. 333.

Interaktion wird also, wie in Kapitel 2 erläutert, durch den gemeinsamen Wissensvorrat der Interaktionspartner beeinflusst und erwirkt ihrerseits eine „*Änderung des Ausgangszustandes mit dem Ziel einer kooperativen Nutzenmehrung*“⁵⁸⁴. In der Teaminteraktion erarbeiten die Teammitglieder mit bestimmten Methoden und Handlungen das Teamergebnis.⁵⁸⁵ Der Teaminteraktionsprozess wird also als „*Interpersonal activities that take place within groups and influence group outcomes*“⁵⁸⁶ konzeptualisiert. Da der Interaktionsprozess ein Indikator dafür ist, wie und wie gut ein Team seine Aufgaben löst,⁵⁸⁷ stehen die Teaminteraktion und deren Wirkung auf die Ergebnisse der Teamarbeit in der vorliegenden Studie im Mittelpunkt des Interesses. Interaktionsprozesse können Auslöser von Synergieeffekten in den Teamergebnissen sein. Aus diesem Grund werden die vielfältigen Auswirkungen der Interaktionsvariablen sehr detailliert thematisiert.

Teaminteraktion, insbesondere in multikulturellen Teams, ist sehr komplex. Diese Komplexität entsteht durch die Dynamik, die Vernetzung und die mangelnde Transparenz der Teaminteraktion. Das Team und seine Mitglieder dürfen „*nicht statisch gesehen werden [...], sondern zusammen, allein, miteinander, gegeneinander in Bewegung [...], so daß etwa Genese und Weiterentwicklung ins Kalkül einbezogen werden müssen.*“⁵⁸⁸ Prozesse variieren über die Zeit. Ein Teil der Variation ist dabei, wie bereits erläutert, auf die interkulturelle Zusammensetzung zurückzuführen.⁵⁸⁹ Zudem hängen die Teammitglieder, wie oben erwähnt, wechselseitig voneinander ab. Man muss sie also immer zueinander in Beziehung setzen, anstatt sie einzeln zu betrachten. An Transparenz mangelt es dabei hauptsächlich bezüglich Informationen zu den Einstellungen der beteiligten Individuen sowie der sozialen Mechanismen, die der Interaktion zugrunde liegen.

Die Teaminteraktion kann weiter in ihre Bestandteile zerlegt werden. Dazu existieren in der Literatur verschiedene Ansätze. Neuberger/Kompa (1987) ordnen jede Handlung gegenüber anderen in ein Kontinuum zwischen

⁵⁸⁴ Engelhard (1984), S. 178.

⁵⁸⁵ Vgl. Williams/O'Reilly (1998), S. 91.

⁵⁸⁶ Hopkins/Hopkins (2002), S. 542.

⁵⁸⁷ Vgl. Hackman (1987), S. 322.

⁵⁸⁸ Sader (2008), S. 114.

⁵⁸⁹ Vgl. Hopkins/Hopkins (2002), S. 544.

instrumentellem und expressivem Verhalten ein. Interaktion besitzt für sie immer Elemente von rationalem und zweckorientiertem Handeln als auch nicht strategischem, emotionalem, spontanem Handeln.⁵⁹⁰ Ähnlich konzipiert McGrath (1984) die *task component* und die *interpersonal component* als Bestandteile der Interaktion im Team. Die Kommunikation steht für McGrath am Anfang des Interaktionsprozesses und stellt die Hauptform der Interaktion dar. In Folge entsteht einerseits die zielgerichtete Handlung, die als Aufgabenkomponente bezeichnet wird und andererseits gegenseitige Anziehung und Sympathie, die als interpersonelle Komponente konzeptualisiert wird. Die Konsequenzen der zwei Interaktionsbestandteile sind schließlich das Teamergebnis und die Auswirkungen der Interaktion auf die Teammitglieder.⁵⁹¹ Renker/Köstler (2012) klassifizieren die Interaktion im Team detaillierter und identifizieren in ihrer qualitativen Studie mit studentischen multikulturellen Teams sechs Kategorien von Teamprozessen.⁵⁹²

- Teamorganisation (Rollenverteilung, Kooperation, Häufigkeit der Treffen, Organisation der Teamtreffen),
- Aufgabenkoordination (Transaktives Gedächtnis, Gemeinsame Emotionen, Aufgabenteilung, Aufgabenzuordnung),
- Problemlösen (Prozess der Problemlösung, Ergebnis der Problemlösung, Lernen im Team),
- Kommunikationsverhalten (Sprachliche Verständigung, Kommunikationsprobleme),
- Bildung von kooperativen Teamnormen (Art von Normen, Aushandeln von Normen, Veränderung der Normen, Reflexion des eigenen Verhaltens),
- Entwicklung von Teamkohäsion (Teil sein im Team, Vertrauen, Zusammenhalt).

⁵⁹⁰ Vgl. Neuberger/Kompa (1987), S. 152 f.

⁵⁹¹ Vgl. McGrath (1984), S. 17 ff.

⁵⁹² Vgl. Renker/Köstler (2012), S. 6.

Die erläuterten Kategoriensysteme bestätigen die Wahl der Interaktionsdimensionen im zu überprüfenden Bezugsrahmen. Auch dieser beinhaltet sowohl aufgaben- als auch beziehungsorientierte Variablen. Sind nicht alle von Renker/Köstler identifizierten Faktoren Bestandteil des Modells, so ist dies darauf zurückzuführen, dass nur Kategorien, die für Interkultur und Kreativität von Teams von Bedeutung sind, in die vorliegende Untersuchung aufgenommen werden. Die Teaminteraktion teilt sich in eine prozessuale und eine reflexive Dimension, die jeweils mehrere Interaktionskomponenten umfassen. Die prozessuale Dimension beinhaltet die eher affektive, beziehungsorientierte Interaktionen während die reflexive Dimension als zweite Säule der Teaminteraktion kognitiv geprägte, aufgabenorientierte Interaktionen umfasst. Zwischen den beiden Dimensionen bestehen wechselseitige Interdependenzen.⁵⁹³

Eine Analyse von Kreativitätsprozessen und Interkulturalisationsprozessen in Kapitel 4.3 hat ergeben, dass Kreativitäts- und Interkulturalisationsprozesse die gleichen Merkmale teilen. Diese werden in der Kategorie des Interaktionssystems zusammengeführt. Darauf aufbauend wird in diesem Abschnitt untersucht, welche Wirkungsbeziehungen zwischen Interaktionssystem und Interkultur sowie Interaktionssystem und Kreativität bestehen, um daraus die ersten forschungsleitenden Hypothesen zu formulieren.

5.2.4.2 Effekt des Interaktionssystems auf Interkultur und Kreativität

Interkultur manifestiert sich in der innovativen Dimension und ist knapp als gemeinsames, neues Drittes bei Beibehaltung der Ausgangskulturen definiert. Unklar ist bislang, welche konkreten Interaktionsvariablen im Rahmen der prozessualen und reflexiven Dimension auf Interkultur wirken.

Das Interaktionssystem wurde aus den Elementen des Interkulturalisationsprozesses sowie des Kreativitätsprozesses entwickelt⁵⁹⁴ und beinhaltet somit in der Literatur postulierte Teaminteraktionen zur Herausbildung einer Interkultur sowie zur Generierung kreativer Lösungen. Der Schwerpunkt

⁵⁹³ Der Terminus *Dimension* darf also nicht im streng mathematischen Sinne aufgefasst werden.

⁵⁹⁴ Vgl. Kapitel 2 und 4.

liegt also auf Prozessvariablen, die sowohl für Interkultur als auch für Kreativität als Einflussfaktoren identifiziert wurden.

Die Bestandteile der Interkulturdimensionen können aus der Konzeptualisierung der einzelnen Dimensionen in Kapitel 2.3 abgeleitet werden. Auch die Metaanalyse von Stahl et al. (2010) kann mit ihrem Modell der divergierenden und konvergierenden Teamprozesse, die jeweils zu Prozessgewinnen oder -verlusten führen können, zur Ableitung der Variablen herangezogen werden. Sowohl Prozessverluste als auch Prozessgewinne müssen vom Interaktionssystem abgebildet werden, um eine einseitige Untersuchung zu vermeiden.⁵⁹⁵ Konflikt als in Kapitel 2.3 identifizierter Bestandteil der prozessualen Dimension ist eine negative Folge von Divergenz in Teams, während Kommunikation und Kohäsion positiv wirkende Bestandteile von Konvergenz sind. Als zentrale Vermittler zwischen Diversität und Teamergebnis werden die Prozesskomponenten der Kommunikation, der Kohäsion und des Konflikts im Rahmen der prozessualen Dimension thematisiert.⁵⁹⁶

Als Bestandteile der reflexiven Dimension werden in Anlehnung an West (1996) Selbstreflexivität, Lernen und gegenseitiges Feedback konzeptualisiert.⁵⁹⁷ Die Art der Kognition ergibt sich aus der jeweiligen Lebenswelt, da diese aufgrund von unterschiedlichen Wissensvorräten, divergierender Wahrnehmung und Informationsbewertung die Art der Informationsverwertung bestimmt. Daraus ergeben sich Perspektivenvielfalt und unterschiedliche Interpretationsansätze, die es den Teammitgliedern erlauben, voneinander zu lernen. Der Wissensvorrat der Mitglieder multikultureller Teams wird dann durch neue Erfahrungen und unbekannte Perspektiven erweitert.⁵⁹⁸ Diese Lernprozesse können allerdings nur vonstattengehen, wenn die Teammitglieder, wie in Kapitel 2.3 erläutert, eigene und fremde Verhaltensweisen reflektieren sowie diese Reflexion in Form von Feedback mit ihren Teamkollegen teilen. Daraus ergeben sich

⁵⁹⁵ Vgl. Janssens/Brett (2006), S. 125.

⁵⁹⁶ Vgl. Williams/O'Reilly (1998), S. 91.

⁵⁹⁷ Vgl. West (1996), S. 560 f.

⁵⁹⁸ Vgl. Kapitel 2.2.2.2.; ähnliche Argumentationsstrukturen weisen die Theorie der kognitiven Dissonanz sowie der kognitive Informationsverarbeitungsansatz auf, der u.a. in Rohn (2006), S. 100 ff. beschrieben wird.

Lernen und (Selbst-)Feedback, welches gleichzeitig Reflexion impliziert, als konstitutive Elemente der reflexiven Dimension.

Das Interaktionssystem eines multikulturellen Teams setzt sich aus der prozessualen und der reflexiven Dimension zusammen. Im Interaktionssystem findet der Interkulturalisationsprozess statt. Aus den identifizierten Variablen und ihren Wirkungsbeziehungen mit Teamergebnissen lassen sich Rückschlüsse auf den Einfluss von Teaminteraktion auf Interkultur und Kreativität ziehen.

Prozessuale Dimension

In Gruppendiversitätsstudien gelten die Prozesskomponenten der sozialen Integration, der Kommunikation und des Konflikts als bedeutendste Bindeglieder zwischen Diversität und Gruppenergebnis und als Bestandteile des Interkulturalisationsprozesses.⁵⁹⁹ Diese Interaktionselemente spielen zwar auch in monokulturellen Teams eine Rolle, nehmen aber in multikulturellen Teams eine Sonderrolle ein, da sie nicht nur zur eigentlichen Zielerreichung, sondern gleichzeitig zur Herausbildung einer Interkultur beitragen. Die genannten Elemente sind Teil der prozessualen Dimension und stellen die Bedeutung sozialer und affektiv geprägter Interaktion im Team in den Mittelpunkt der Betrachtung. Im Rahmen der prozessualen Dimension wird überprüft, welche Aussagen sich in der Literatur zu den Komponenten der prozessualen Dimensionen und ihres Effekts auf Interkultur und Kreativität finden lassen, um schließlich auf Basis von existierenden empirischen Studien und den erläuterten theoretischen Ansätzen Hypothesen sowie den Wirkungsbeziehungen im Bezugsrahmen aus Abbildung 20 ableiten zu können.

Kommunikation

Obwohl Kommunikation und Interaktion von einigen Wissenschaftlern synonym verwendet werden, stellt Kommunikation in dieser Arbeit

⁵⁹⁹ Zu diesem Ergebnis kommt die Metaanalyse von Williams/O'Reilly (1998), S. 91.

lediglich einen Ausschnitt sozialer Interaktion dar. Sie ist jedoch die wichtigste Komponente und Grundlage der Interaktion im Team.⁶⁰⁰ Während Interaktion generell eine wechselseitige Einwirkung der Interaktionspartner aufeinander darstellt, ist Kommunikation die spezielle Form der Einwirkung über die Übermittlung von Informationen.⁶⁰¹ Nach Shannon/Weaver (1998) ist Kommunikation als Übertragung einer Nachricht von einem Sender zu einem Empfänger konzeptualisiert. Ursprünglich handelt es sich um ein binäres, mathematisches, rein technisches Modell, das inzwischen aber auch häufig in Psychologie und Kommunikationswissenschaft verwendet wird. Es wird auch als Sender-Empfänger-Modell bezeichnet. Der Sender richtet, wie in Abbildung 22 veranschaulicht, sein kommunikatives Handeln auf den Empfänger, in dem er eine Nachricht kodiert und die Signale in Form von Zeichen und Symbolen über einen Informationskanal an den Empfänger übermittelt, der diese Signale wiederum dekodiert und einen Sinngehalt ableitet.⁶⁰² Ein gemeinsamer Zeichen- und Symbolvorrat der Kommunikationspartner ist für die funktionierende Verständigung eine wichtige Voraussetzung. Dies bezieht sich sowohl auf das Beherrschen einer gemeinsamen Sprache⁶⁰³ als auch auf das gemeinsame Verständnis von non- und paraverbalen Ausdrucksweisen (z.B. Mimik, Gestik). Durch Störungen bei der Kodierung oder Dekodierung können Informationen bei diesem Austauschprozess verfälscht werden oder verloren gehen. Vor allem im interkulturellen Umfeld ist die Kommunikation oft erheblichen Störungen ausgesetzt, da sich der Bedeutungsvorrat und das kulturell bedingte Vorwissen der Kommunikationspartner stark unterscheidet: unterschiedliche Sprache und Übersetzungsfehler, Mehrdeutigkeit, unterschiedliche soziale und kulturelle Bezugssysteme sowie eingegrenzte Wahrnehmung sind nur einige Faktoren,

⁶⁰⁰ Vgl. Bernsdorf (1969), S. 577; Häcker/Stapf (2009), S. 480 sowie S. 526; Forgas (1999), S. 106 f. Teamentwicklungsmodelle von Lane/DiStefano/Maznevski (2000), S. 26 ff. oder von Tuckman (1965), S. 396 integrieren Kommunikation in die Teamentwicklung. Tuckman bezeichnet mit *Storming* die Kommunikation der Teammitglieder, während Lane et al. die gemeinsamen Kommunikationsprozesse, die der Aushandlung gemeinsamer Verhaltensweisen dienen, *Bridging* nennen.

⁶⁰¹ Vgl. Nerdinger/Blickle/Schaper (2011), S. 62 f.

⁶⁰² Vgl. Shannon/Weaver (1998), S. 9 ff.; Gudykunst (1991), S. 7 ff.

⁶⁰³ Diese gemeinsame Sprache kann entweder die Muttersprache eines Teammitglieds oder eine sogenannte Intersprache wie *Business English* sein. Vgl. dazu Engelhard/Fleischmann/ Renker (2012).

die interkulturelle Kommunikation erschweren. Eine Verständigung ist jedoch nur in Bereichen möglich, in denen sich Wissens- und Bedeutungsvorräte überschneiden.⁶⁰⁴ In den Worten von Schütz' und Luckmanns Lebensweltkonzept treffen unterschiedliche, disjunkte Wissensbasen aufeinander, die ein gegenseitiges Verständnis ausschließen, da erst ein gemeinsamer Prozess der Wissensgenerierung angestoßen werden muss.

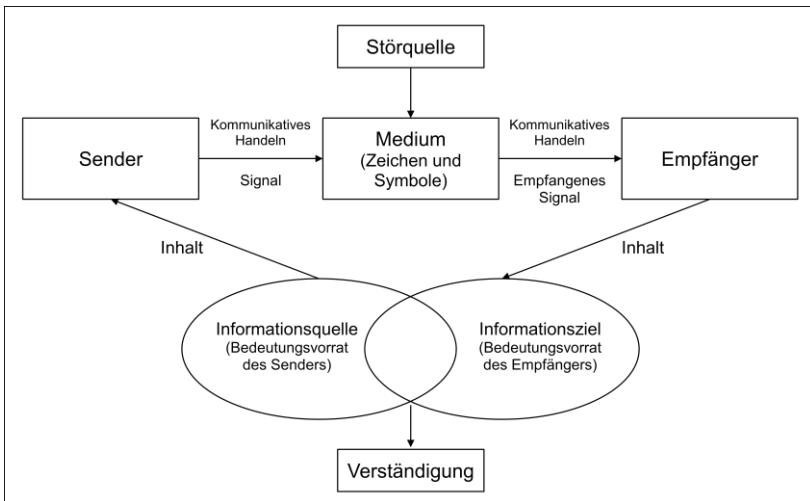


Abbildung 22: Integriertes Kommunikationsmodell

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Shannon/Weaver (1998), S. 9 und Burkart (2003), S. 35.

U.a. betonen Högl/Gemünden (2001) die Rolle von Kommunikation im Teamprozess und konzeptualisieren sie als eine der sechs Determinanten der *Team Work Quality*.⁶⁰⁵ Wichtig ist für sie die teaminterne Kommunikation mit den vier Attributen Häufigkeit, Formalisierungsgrad, Struktur und Offenheit. Die Kommunikationshäufigkeit sagt aus, wie häufig Teammitglieder Informationen untereinander austauschen. Man nimmt

⁶⁰⁴ Vgl. Shannon/Weaver (1998), S. 45 ff.; Joplin/Daus (1997), S. 37.

⁶⁰⁵ Vgl. Högl/Gemünden (2001), S. 437 f.

dabei an, dass häufigere Kommunikation mit einer besseren Teamleistung einhergeht.⁶⁰⁶ Der Formalisierungsgrad bildet das Ausmaß der Spontaneität der Kommunikation ab. Gute Kooperation im Team zeichnet sich durch häufige informelle Gespräche aus, in denen spontan Ideen und Anregungen diskutiert und auch wieder verworfen werden. Bei der Kommunikationsstruktur wird betrachtet, inwieweit Teammitglieder direkt und unmittelbar mit andern Mitgliedern kommunizieren. Wenn die interne Kommunikation im Team ohne Mittelsperson (z.B. Teamleader) direkt von Teammitglied zu Teammitglied erfolgt, so können die Teams, die für die Aufgabe notwendige Informationsverarbeitung besser bewältigen. Als letztes Attribut der teaminternen Kommunikation ist die Offenheit der Teammitglieder untereinander zu nennen, in dem Sinne, dass die Mitglieder ihr gesamtes aufgabenrelevantes Wissen ohne Vorbehalt einbringen. Existieren keine Subgruppen kann die Kommunikation freier ablaufen. Existieren im Team Subgruppen, so treten Missverständnisse häufiger auf, es wird weniger Empathie beobachtet und das gegenseitige Verständnis ist geringer als in Teams ohne Subgruppen.⁶⁰⁷

Obwohl multikulturelle Teams mehr Informationen austauschen als monokulturelle Teams,⁶⁰⁸ sind sie „*severely handicapped in their verbal interaction*“⁶⁰⁹. Kulturelle Diversität im Team erhöht Ambiguität sowie Komplexität und stiftet so Verwirrung unter den Teammitgliedern. Es ist schwieriger, eine Einigung und Handlungsbeschlüsse herbeizuführen, da divergierende Meinungen und Misskommunikation an der Tagesordnung sind.⁶¹⁰ Diversität im Team erschwert vor allem die Verwendung von Informationen. Eine Begründung dafür ist in der Theorie der sozialen Identität zu finden.⁶¹¹ Da Individuen bevorzugt mit als ähnlich wahrgenommenen Personen kommunizieren, kann es im multikulturellen Team zu Kommunikationsschwierigkeiten kommen. Zusätzlich besagt die Ängstlichkeits-Unsicherheitsmanagement-Theorie, dass Kommunikationsprobleme durch fehlendes Vertrauen, Unsicherheit und Angst entstehen,

⁶⁰⁶ Vgl. Högl (1998), S. 173.

⁶⁰⁷ Vgl. Högl/Gemünden (2005), S. 98; Earley/Mosakowski (2000), S. 36.

⁶⁰⁸ Vgl. Sommers (2006), S. 597.

⁶⁰⁹ Fiedler (1966), S. 260.

⁶¹⁰ Vgl. Adler (2008), S. 101 f.

⁶¹¹ Vgl. Nemeth/Owens (1996), S. 132; Dahlin/Weingart/Hinds (2005), S. 1111 f.

wenn der Gesprächspartner als fremd wahrgenommen wird.⁶¹² Ausprägungen einer geringen Kommunikationseffektivität sind dabei Missverständnisse, Unklarheit, Nicht-Kommunikation und fehlende Offenheit.⁶¹³ Dies ist bei multikulturellen Teams vor allem zu Beginn der Zusammenarbeit der Fall.

Eine offene Kommunikation in dem Sinne, dass Teammitglieder ihre aufgabenrelevanten Ideen und Ansätze vorbehaltlos einbringen können, ist Voraussetzung für eine erfolgreiche multikulturelle Zusammenarbeit und für die Herausbildung einer Interkultur.⁶¹⁴ Kommunikation wird in allen Kulturkonzepten untrennbar mit Kultur in Verbindung gebracht. Für Hansen (2009) sind Kultur und Kommunikation „gleichwertig, gleich nötig und voneinander abhängig.“⁶¹⁵ Seine Ansicht deckt sich dabei mit Halls kommunikationsorientiertem Kulturbegriff und den Überlegungen von Schütz und Luckmann, dass die Etablierung einer gemeinsamen, standardisierten Wissensbasis als Grundlage der Kommunikation notwendig ist, um sich in einer gemeinsamen Lebenswelt – qua Kultur – zu bewegen. Die Brücke zu Interkultur schlagen schließlich Earley/Mosakowski (2000), die den Einfluss von Kommunikation auf die Bildung einer Teamidentität, die ihrerseits ein Indikator für Interkultur ist, beschreiben.⁶¹⁶ Kommunikative Regeln, die der Interaktion zugrunde gelegt werden, werden ausgehandelt und gehen in Form von Normen in eine Interkultur ein.⁶¹⁷

Im Kontext von Kreativität ist Kommunikation „*the sharing of information and ideas, which is a viable source of innovation.*“⁶¹⁸ Haben Team-

⁶¹² Weitere Ausführung zur Ängstlichkeits-Unsicherheitsmanagement-Theorie sowie der Theorie der sozialen Identität finden sich in Kapitel 3.4.

⁶¹³ Vgl. Adler (2008), S. 102; Jedrzejczyk (2007), S. 3; Müller (2009), S. 67 f.

⁶¹⁴ Vgl. Müller (2009), S. 67 f.; Högl/Gemünden (2005), S. 98.

⁶¹⁵ Hansen (2003), S. 42.

⁶¹⁶ Vgl. Earley/Mosakowski (2000), S. 29 ff. Nicht nur ist Kommunikation wichtig für den Prozess der Interkulturalisation, Interkultur beeinflusst wiederum die Kommunikation innerhalb des Teams: „*A hybrid team culture may provide the basis for exchange and coordination within a diverse team and thus permit productive use of member talents and resources*“ (Earley/Mosakowski (2000), S. 45). Es handelt sich also um eine wechselseitige Beziehung zwischen Kommunikation und Interkultur.

⁶¹⁷ Vgl. bspw. Wille (2011).

⁶¹⁸ Hülsheger/Anderson/Salgado (2009), S. 1132.

mitglieder viele Kontakte innerhalb, aber auch außerhalb des Teams, so sammeln sie neues Wissen, das sie in die Teamarbeit einbringen können. Zudem werden alternative Informationswege und Experimente ermöglicht, wie dies auch Bartlett/Ghoshals (1990) *integrated network* impliziert.⁶¹⁹ Unterstützt wird diese These auch vom Ansatz der Informationsteilung und Entscheidungsfindung nach Williams/O'Reilly (1998). Sie argumentieren, dass in multikulturellen Teams verstärkt Informationen von extern in das Team eingebracht werden, da die Teammitglieder außerhalb des Teams in unterschiedliche Netzwerke integriert sind. Die externe Kommunikation wirkt sich wiederum auf die Kommunikation innerhalb des Teams sowie dessen Kreativität aus. Hülshager/Anderson/Salgado (2009) haben gezeigt, dass teaminterne und -externe Kommunikation zentrale Determinanten für die Kreativität von Ergebnissen sind.⁶²⁰ Auch viele weitere empirische Studien kommen zu dem Ergebnis, dass Informationsverarbeitung, -verbreitung, -sammlung sowie eine intensive Auseinandersetzung mit der Vorgehensweise zur Aufgabenlösung wichtige Faktoren für die Teamleistung und speziell für Kreativität sind.⁶²¹ Bouncken (2004) und Bouncken/Winkler (2008) erklären dabei den Einfluss von kultureller Diversität über den Prozess der Kommunikation auf Teamergebnisse anhand von Halls und Hofstede's Kulturdimensionen.⁶²²

Zusammenfassend wirkt häufige, informelle, direkte und offene Kommunikation sowohl auf die Herausbildung einer Interkultur als auch auf die Generierung kreativer Teamergebnisse positiv. Aus theoretischen und empirischen Ergebnissen sowie konzeptionellen Überlegungen lassen sich folgende Aussagen aus dem vorangehenden Abschnitt ableiten:

⁶¹⁹ Vgl. Hülshager/Anderson/Salgado (2009), S. 1129 ff.; Smith (1999), S. 649; Bartlett/Ghoshal (1990).

⁶²⁰ Vgl. Hülshager/Anderson/Salgado (2009), S. 1137 f.

⁶²¹ Vgl. Dahlin/Weingart/Hinds (2005), S. 1109; Hinsz/Tindale/Vollrath (1997); Stumpf/Klaus/Süßmuth (2003), S. 151; Bouncken (2007), S. 192; Waldman (1994), S. 92; Woodman/Sawyer/Griffin (1993), S. 302.

⁶²² Vgl. Bouncken (2004), S. 248 ff.; Vgl. Bouncken/Winkler (2008), S. 279 ff.; Beispiele für Ergebnisse der Studien: Polychrone Mitarbeiter bringen mehr externe Kontakte und Kommunikationsdynamik in das multikulturelle Team ein. Dies unterstützt die Kreativität im Team. Kollektivismus hat einen positiven Effekt auf den Teamzusammenhalt und somit auf die Innovationsfähigkeit.

- ➔ *Häufige, informelle, direkte und offene Kommunikation erhöht die Wahrscheinlichkeit für die Existenz einer Interkultur.*
- ➔ *Häufige, informelle, direkte und offene Kommunikation fördert Kreativität.*

Kohäsion

Kohäsion wird in der Literatur als weitere Variable des Interaktionssystems in multikulturellen Teams genannt. Teamkohäsion ist nicht eindeutig definiert. Das gängigste Verständnis von Kohäsion beinhaltet jedoch den Zusammenhalt, die gegenseitige Unterstützung und das Zusammengehörigkeitsgefühl im Team.⁶²³ Kohäsion bindet die Mitglieder an das Team und ist der „*Zusammenhalt einer Gruppe, der aus allen Kräften resultiert, die die Mitglieder motivieren, in der Gruppe zu bleiben.*“⁶²⁴

Nach bisherigen empirischen Befunden muss man davon ausgehen, dass Diversität im Team Kohäsion mindert.⁶²⁵ Einig ist sich die Forschung auch darüber, dass Kohäsion ein Faktor der Teaminteraktion ist, der Kreativität beeinflusst. In welcher Form die Teamkohäsion wirkt, ist allerdings stark umstritten. Kohäsion im Team kann Inflexibilität, unkritische Konformität und ein übermäßiges Harmoniestreben nach sich ziehen. Diese Faktoren können sich wiederum negativ auf die Kreativität des Teams auswirken. Den Fall, dass Information und Ansichten, die die Teamharmonie stören können, zurückgehalten werden, bezeichnet man analog zu den Ausführungen in Kapitel 3 als *Groupthink*.⁶²⁶

Gleichzeitig sind Kohäsion und gegenseitige Unterstützung nach Högl/Gemünden (2001) auch zentrale Faktoren für *Team Work Quality*, die Qualität der Teamarbeit. In der Regel ist Kohäsion erstrebenswert, da Mitglieder kohäsiver Teams sich gegenseitig in ihrer Aufgabenbearbeitung unterstützen. Kohäsion ist zwingend nötig, um das Team zusammenzuhalten und laut Bartlett/Ghoshal (1990) zur gemeinsamen

⁶²³ Vgl. bspw. Hülshager/Anderson/Salgado (2009), S. 1129; Werth/Mayer (2008), S. 340 ff.

⁶²⁴ Werth/Mayer (2008), S. 374.

⁶²⁵ Vgl. bspw. Nemeth/Owens (1996), S. 132; Högl (1998), S. 99.

⁶²⁶ Vgl. Atwater/Bass (1994), S. 71f.; Forbes/Milliken (1999), S. 496 ff.; Bartlett/Ghoshal (1990), S. 89ff.

kreativen Leistung zu motivieren. Teamarbeit und Perspektivenvielfalt alleine können nicht als Garant für Kreativität gesehen werden, da, falls ein Klima von Misstrauen und Bedrohung entsteht, Kreativität verringert wird. Daher postulieren einige Forscher auch gesteigerte Kreativität durch interpersonale Kohäsion.⁶²⁷

King/Anderson (1990) vermuten einen u-förmigen Zusammenhang zwischen Kohäsion und Kreativität. Andere identifizieren einen umgekehrt u-förmigen Verlauf für die Beziehung zwischen den beiden Variablen. Danach existiert ein Optimum an Kohäsion für die Teamkreativität. Bei sehr niedriger sowie sehr hoher Kohäsion könnte im Falle eines umgekehrt u-förmigen Verlaufs die Teamkreativität negativ beeinflusst werden.⁶²⁸

Kohäsion ist zwingend nötig, um das Team zusammenzuhalten und die Herausbildung einer Interkultur zu ermöglichen. Erst wenn sich die Teammitglieder zugehörig fühlen und eine gewisse soziale Integration stattgefunden hat, können separatistische Tendenzen, die durch das Ähnlichkeits-Attraktionsparadigma sowie die Theorie der sozialen Identität postuliert werden, vermieden werden und die Grundlage für eine gemeinsame, neue Interkultur ist gegeben. Jedoch muss darauf geachtet werden, dass die Kohäsion nicht zu unkritischer Konformität und Zurückhaltung neuer Ideen führt.⁶²⁹

- ➔ *Ist die Kohäsion in einem multikulturellen Team stark ausgeprägt, so ist die Wahrscheinlichkeit für die Existenz einer Interkultur hoch.*
- ➔ *Kohäsion im Team ist erstrebenswert, um Kreativität zu fördern. Jedoch kann zu starke Kohäsion zu Groupthink führen, welcher negativ auf Kreativität wirkt.*

⁶²⁷ Vgl. Bouncken/Winkler (2008), S. 273.

⁶²⁸ Vgl. King/Anderson (1990); Woodman/Sawyer/Griffin (1993), S. 313.

⁶²⁹ Vgl. Atwater/Bass (1994), S. 71f.

Konflikt

Konflikte sind neben dem oben genannten *Groupthink* sowie dem *Social Loafing*⁶³⁰ potenzielle Probleme, die während der Teamarbeit auftreten können.⁶³¹ Der Konflikt ist ein weiterer Prozess in der Vermittlung zwischen Diversität und Teamergebnis.⁶³² Konflikte gelten als Prozess, der damit beginnt, dass ein Team Unvereinbarkeiten oder Diskrepanzen bezüglich wichtiger Interessen oder Werte hat.⁶³³ Intra-Team-Konflikte können sowohl destruktiv als auch konstruktiv wirken. Die Wissenschaft unterscheidet verschiedene Arten von Konflikten. So grenzen Moreland/Levine/Wingert (1996) Inhaltskonflikte, emotionale Konflikte und administrative Konflikte voneinander ab. Inhaltskonflikte sind aufgabenorientierte Konflikte. Sie sind definiert über die Wahrnehmung der Teammitglieder, inwieweit sich Sichtweisen und Beurteilungen bezüglich aufgabenbezogener Themen (Inhalte und Vorgehensweisen) unterscheiden und daraus Interessenskonflikte und Meinungsverschiedenheiten entstehen.⁶³⁴ Aufgabenkonflikte können positive Auswirkungen auf das Teamergebnis haben. Emotionale Konflikte spielen sich auf der Beziehungsebene ab und gelten als leistungsmindernd. Administrative Konflikte beziehen sich auf die Teamstruktur und können positive Auswirkungen haben. In der Regel werden administrative Konflikte, die auch Prozesskonflikte genannt werden, zu den Aufgabenkonflikten gezählt, sodass man lediglich zwei Arten von Konflikten – Aufgaben- und Beziehungskonflikte – unterscheidet. Die verschiedenen Arten von Konflikten sind nicht immer trennscharf voneinander zu unterscheiden, weisen sie doch Überschneidungen auf und beeinflussen sich zum Teil gegenseitig.⁶³⁵ Oft gehen die beiden Arten von Konflikten miteinander einher. Aufgabenkonflikte haben emotionale Konflikte zur Folge, da Kritik häufig persönlich genommen wird und auch Beziehungskonflikte führen zu

⁶³⁰ Unter *Social Loafing* versteht man nach Rohn (2006), S. 83, dass die Leistung einzelner Teammitglieder mit steigender Teamgröße abnimmt.

⁶³¹ Vgl. Högl (1998), S. 40 ff.

⁶³² Vgl. Williams/O'Reilly (1998), S. 91.

⁶³³ Vgl. Beersma/De Dreu (2005), S. 359 ff.

⁶³⁴ Vgl. Rohn (2006), S. 281; Jedrzejczyk (2007), S. 191.

⁶³⁵ Vgl. Jedrzejczyk (2007), S. 61 ff.; Moreland/Levine/Wingert (1996), S. 18; Jehn/Northcraft/Neale (1999), S. 750; Pelled/Eisenhardt/Xin (1999), S. 7.

einer negativeren Bewertung der Leistung anderer. Dies zieht Aufgabenkonflikte nach sich.⁶³⁶ Die Wirkung der verschiedenen Konfliktarten auf die Teamleistung unterscheidet sich jedoch trotz des gemeinsamen Auftretens der Konfliktarten. Während Beziehungskonflikte negativen oder keinen Einfluss nehmen, wirken sich Aufgabenkonflikte konstruktiv auf die Teamleistung aus.⁶³⁷

Konflikte können, insbesondere auf affektiver Ebene, Spannungen kreieren und die Teamsituation insgesamt verschlechtern. Da die meisten Konflikte aus fehlender oder missverständlicher Kommunikation entstehen, genügt oft eine Verstärkung und Verbesserung der Kommunikation, um Konflikte auszuräumen oder von Grund auf zu vermeiden. Zudem gilt Wertekongruenz als Minderer von Konflikten.⁶³⁸ In einer Interkultur teilen die Angehörigen gemeinsame Werte. Sie kann also konfliktmindernd wirken. Konflikte selbst – zumindest Beziehungskonflikte – erschweren eher die Entstehung einer Interkultur, da sie die nötige interpersonelle Attraktion unterbinden. Zudem treten Konflikte in multikulturellen Teams ohnehin häufiger auf als in weniger divers zusammengesetzten Teams.⁶³⁹ Konflikte bedeuten jedoch auch immer eine Auseinandersetzung mit den anderen Teammitgliedern, die zur Herausbildung gemeinsamer Normen und Aufgabenerledigungsstrategien führen kann. Neues wird dabei erprobt und kann schließlich in die Teamkultur integriert werden.

Vor allem für Kreativaufgaben können (Aufgaben-)Konflikte förderlich sein, wenn divergierende Meinungen gewinnbringend genutzt werden.⁶⁴⁰ Konflikte können zu Leistungsmotivation sowie Perspektivenvielfalt führen und zu ausführlichem und komplexem Nachdenken anregen.⁶⁴¹ Diese positiven Auswirkungen von Konflikt stehen eng mit der reflexiven

⁶³⁶ Vgl. Pelled/Eisenhardt/Xin (1999), S. 23.

⁶³⁷ Vgl. Jehn/Northcraft/Neale (1999), S. 747; Jedrzejczyk (2007), S. 61 ff.; Pelled/Eisenhardt/Xin (1999), S. 22 f.

⁶³⁸ Vgl. Jedrzejczyk (2007), S. 61 ff.

⁶³⁹ Vgl. Nemeth/Owens (1996), S. 132.

⁶⁴⁰ Vgl. Atwater/Bass (1994), S. 77 f. Es existieren jedoch auch Studien, die keinen Einfluss von Aufgabenkonflikten auf Kreativität oder Innovationen belegen. Hülsheger/Anderson/Salgado (2009) kommen in ihrer Metaanalyse zu diesem Ergebnis.

⁶⁴¹ Vgl. Moreland/Levine/Wingert (1996), S. 17; Jedrzejczyk (2007), S. 3.

Dimension in Verbindung. Die Teammitglieder müssen sich den Herausforderungen der Gegensätze stellen und sie integrieren, indem sich eigenes und fremdes Verhalten reflektieren und akzeptierte Interaktionsmodi mit ihren Teamkollegen aushandeln. Als positiv werden moderate und konstruktive Konflikte gesehen. Moderate Konflikte gelten als optimal, um kreative Leistungen hervorzubringen, da *Groupthink* vermieden wird, gleichzeitig aber Konflikte nicht so stark sind, dass sie die Aufgabenbearbeitung durch emotionale und kognitive Auseinandersetzungen nachhaltig negativ beeinflussen.⁶⁴² Konstruktive Konflikte sind für den Gedankenaustausch und somit für die Teamleistung förderlich, denn die Qualität von Ideen und Entscheidungen hängt von konstruktivem Dissens ab und kognitive Stimulation, wie Heterogenität, *Minority Dissent*, neue Assoziationen oder Aufgabenkonflikte, fördern Kreativität im Team.⁶⁴³ Wenn jedoch Beziehungskonflikte Aufgabenkonflikte überschatten, wird in heterogenen Teams Kreativität unterbunden. Eine aktive Konflikthandhabung ist in jedem Fall nötig, um die Teamergebnisse zu verbessern.⁶⁴⁴

- ➔ *Aufgabenkonflikte fördern eine Interkultur, Beziehungskonflikte stellen Barrieren für Interkultur dar.*
- ➔ *Aufgabenkonflikte führen zu Kreativität, während Beziehungskonflikte die kreative Leistung behindern.*

Reflexive Dimension

Teamreflexivität ist konzeptualisiert als „*the extent to which group members overtly [think about] the group's objectives, strategies and processes, and adapt them to current or anticipated endogenous or environmental circumstances.*“⁶⁴⁵ Reflexion beinhaltet Hinterfragen, Lernen, Analyse, Wissensnutzung, Erforschung, Auseinandersetzung,

⁶⁴² Vgl. Bledow et al. (2009), S. 317; Pelled/Eisenhardt/Xin (1999), S. 9.

⁶⁴³ Vgl. Paulus (2000), S. 245; Kirchmeyer/Cohen (1992), S. 155; in Kapitel 3.4 werden die Theorie des konstruktiven Dissens und der *Minority Dissent* Ansatz genauer erläutert.

⁶⁴⁴ Vgl. Moreland/Levine/Wingert (1996), S. 18; Earley/Mosakowski (2000), S. 45.

⁶⁴⁵ West (1996), S. 559.

Feedback und Integration. Diese Reflexion muss sich schließlich in Handlung niederschlagen. Sie gilt damit als zentrale Bestimmungsgröße der Teamleistung. Der Fokus liegt bei der reflexiven Dimension auf der kognitiven, aufgabenbezogenen Ebene der Teaminteraktion. Sie beinhaltet mit der Reflexion eigener und fremder Verhaltensweisen jedoch auch die Beziehungsebene der Teaminteraktion. Reflexivität im Team impliziert, dass die Teaminteraktion zirkulär oder spiralförmig abläuft, da die Abläufe und Ergebnisse ständig diskutiert werden und eine Interaktion die nächste durch die bewusste Reflexion stark beeinflusst. So entsteht die Möglichkeit, ergebnisorientierte und kreative Veränderungen der Ausgangspositionen zu generieren. In der Reflexion werden potenzielle Handlungsalternativen diskutiert und bewertet. Neben der prozessualen Dimension ist die Betrachtung der reflexiven Dimension zentral für die vorliegende Arbeit, da Reflexivität sowohl Interkultur als auch die Kreativität von Teams fördert. Erfolgreiche Teams sind demnach diejenigen, die mittels Reflexion fortwährend lernen, indem sie ihre Handlungen hinterfragen und dadurch Kompetenzen zur erfolgreichen Aufgabebearbeitung ausbauen.⁶⁴⁶

Die reflexive Dimension setzt sich aus dem teaminternen Feedback sowie Lernprozessen zusammen. Diese Faktoren umfassen die oben genannten Bestandteile von Reflexion. Obwohl die reflexive Dimension vor allem auf Kreativität wirkt, sind Feedback und Lernprozesse auch zentrale Faktoren der Interkulturalisation.

Feedback

Ein Indikator von Reflexivität ist *Feedback*.⁶⁴⁷ Unter (interpersonellem) Feedback versteht man „[...] *die beabsichtigte, verbale Mitteilung an eine Person, wie ihr Verhalten oder die Auswirkung ihres Verhaltens wahrgenommen oder erlebt worden sind.*“⁶⁴⁸ Feedback ist eine Spezialform von Kommunikation mit zwei besonderen Eigenschaften: Feedback ist ausschließlich bewusste Kommunikation und der Inhalt der Kommunikation ist konkret auf die Person oder Handlung des Empfängers bezogen.

⁶⁴⁶ Vgl. West (1996), S. 560; Stumpf/ Klaus/Süßmuth (2003), S. 146.

⁶⁴⁷ Vgl. West (1996), S. 561.

⁶⁴⁸ Oberhoff (1978), S. 6.

Gegenseitiges Feedback zu Interaktion und Leistung bringt die Teams dazu, ihre Prozesse und ihre Leistung ständig zu hinterfragen und an ihnen zu arbeiten.⁶⁴⁹ Vor allem multikulturelle Teams benötigen Feedback, da sie durch verschiedene Perspektiven mehr Probleme haben, eine gute von einer schlechten Idee zu unterscheiden. Dabei hilft Feedback nicht nur, den Mitgliedern Sicherheit für das kollektive Urteil zu geben, sondern im Falle von positivem Feedback auch die Teamzusammengehörigkeit zu stärken, da Sympathie mit den Teamkollegen und Stolz auf das Team entstehen.⁶⁵⁰ Da Reflexion im Sinne von Feedback immer das Eingestehen von Fehlern und das Ändern von Gewohnheiten beinhaltet, kann sie mitunter unangenehm für die Teammitglieder sein. Aus diesem Grund muss Feedback bestimmte Auslöser haben. Diese können Konflikte, Eingriffe des Managements, eine Modifikation der Umweltbedingungen, Erfolge oder Misserfolge, eine veränderte Teamzusammensetzung oder -struktur oder Heterogenität der Teammitglieder sein. All diese Auslöser verhindern eine Fortsetzung der gewohnten Arbeitsabläufe und stoßen so den Reflexionsprozess an, der schließlich durch besseres gegenseitiges Verständnis in einer Annäherung von Sicht- und Verhaltensweisen, also einer Interkultur, mündet. Alternativ ist es möglich, Feedback von Beginn an in die Teamnormen zu integrieren, sie also zu einem Bestandteil der Interkultur zu machen.⁶⁵¹

Auch in Bezug auf Kreativität gilt aufgaben- und interaktionsbezogenes Feedback als leistungsfördernd.⁶⁵² Speziell für Teams, die komplexe Aufgaben lösen, wird ein direkt positiver Einfluss von Feedback vermutet. Dabei wirkt sowohl internes als auch externes Feedback positiv.⁶⁵³ *Minority Dissent* gilt als Förderer von Kreativität und in der Folge von Innovation, da Teams, in denen nur Mehrheitsmeinungen existieren, zu Konformität neigen.⁶⁵⁴ Dies gilt jedoch nur für den Fall, dass offenes Feedback über die

⁶⁴⁹ Vgl. Watson/Kumar/Michaelsen, (1993), S. 599.

⁶⁵⁰ Vgl. Adler (2008), S. 147.

⁶⁵¹ Vgl. Stumpf/Klaus/Süßmuth (2003), S. 150; West (1996), S. 565 f.

⁶⁵² Vgl. Watson/Kumar/Michaelsen (1993), S. 595.

⁶⁵³ Vgl. West (1996), S. 559; Hülsheger/Anderson/Salgado (2009), S. 1129 ff. Aufgrund des Fokusses der Arbeit wird hier nur teaminternes Feedback untersucht.

⁶⁵⁴ Vgl. Nemeth/Nemeth-Brown (2003), S. 70 f.; Nemeth/Owens (1996), S. 131 ff.

Ziele und Prozesse im Team stattfindet.⁶⁵⁵ Auch in Bartlett/Ghoshals *transnational solution* spielt Feedback eine Rolle, denn nur durch Feedback werden Lern- und somit Innovationsprozesse angestoßen.⁶⁵⁶

- ➔ *Geben sich die Teammitglieder gegenseitig positives oder konstruktives Feedback, entsteht eine Interkultur.*
- ➔ *Geben sich die Teammitglieder gegenseitig aufgabenbezogenes und konstruktives Feedback, so kann dies zu kreativeren Leistungen führen.*

Lernen

Lernen ist ein weiterer zentraler Faktor sowohl für die Herausbildung einer Interkultur – im Sinne von kulturellem Lernen – als auch für die Erbringung kreativer Leistungen. Im Rahmen der Internationalisierung von Unternehmen werden Lernprozesse bereits seit Johansson/Vahlnes Modell des Internationalisierungsprozesses aus dem Jahr 1977 diskutiert.⁶⁵⁷ Auch Interkulturalisation geht mit Internationalisierung einher und ist von Lernprozessen geprägt. Generell bietet Teamarbeit die Möglichkeit der Erweiterung der Wissensbasis einzelner Teammitglieder. Nonaka/Toyama/Byosiè (2001) betrachten in ihrer *Theory of Organizational Knowledge Creation* Teams sogar ausschließlich als Orte, an denen Wissen durch Interaktion ausgetauscht wird.⁶⁵⁸ Obwohl einige Wissenschaftler Einstellungsveränderungen und Lernen als Outputvariablen darstellen,⁶⁵⁹ wird das Lernen hier dem Interaktionssystem zugeordnet, da das Wissen zwar vom Individuum produziert werden kann, es jedoch stets in der Interaktion bestätigt werden muss. Deshalb ist Wissen laut der Theorie des Wissenszuwachses von Scholl immer sozial konstruiert und verteilt und ist somit Bestandteil der Interaktion.⁶⁶⁰ Ein Teammitglied kann seine Kollegen als Ressource für Wissenszuwachs sehen. Das Teammitglied bringt also nicht nur sein Wissen in die Teamarbeit ein, sondern nutzt auch das Wissen

⁶⁵⁵ Vgl. Bledow et al. (2009), S. 317.

⁶⁵⁶ Vgl. Kapitel 3.3.

⁶⁵⁷ Vgl. Johanson/Vahlne (1977).

⁶⁵⁸ Vgl. Nonaka/Toyama/Byosiè (2001).

⁶⁵⁹ Vgl. McGrath (1984); Bunderson/Boumgarden (2010).

⁶⁶⁰ Vgl. Scholl (1996), S. 130 f.

der anderen Teammitglieder, um seine eigenen Gedanken voranzutreiben.⁶⁶¹ Ein Individuum erweitert seine Wissensbasis, indem es neue Informationen oder neue Perspektiven bezüglich eines Sachverhalts erhält. Dahingehend werden die eigenen Einstellungen und Meinungen reflektiert und mit dem neuen Wissen angereichert.⁶⁶²

Im interkulturellen Kontext treffen verschiedene Lebens-, Sprach- und Wissensformen aufeinander. Wissen kann laut Schütz/Luckmann (1975) jedoch nur in einem bestimmten Kontext übertragen werden. Dieser gemeinsame Kontext ist bei der Übertragung von Wissen über Kulturen hinweg nicht gewährleistet.⁶⁶³ Er muss erst in einem Lernprozess, der Teil der Interkulturalisation ist, geschaffen werden. Auch Lernen selbst wird aber erschwert, wenn Menschen nicht auf das gleiche Referenzsystem zurückgreifen.

Besonders bei der Herausbildung von Normen kommen kulturelle Unterschiede zur Geltung. Häufig wird erklärt, dass die neuen, gemeinsamen Normen durch Lernen aus Fehlern und Bewusstsein für die eigene sowie fremde Kulturen entstehen. Die Teammitglieder lernen über kulturelle Besonderheiten durch die Reflexion fremder Verhaltensweisen. Daher ist davon auszugehen, dass die Teammitglieder durch den regen Austausch an Informationen und die kritische Reflexion über diese voneinander profitieren. Sie lernen und bilden so eine Interkultur heraus. Im Gegenzug kann eine Interkultur auch das Lernen beeinflussen, da durch eine Wertschätzung von kritischem Denken die Teilung individueller Information gefördert wird.

Vor allem handelt es sich bei Lernprozessen in Teams jedoch um fachliches Lernen. So verbessert sich die Ausgangsbasis für die kreative Aufgabenbewältigung.⁶⁶⁴ Vorerst neigen Teammitglieder eher dazu, das Wissen, das alle Mitglieder teilen, zu diskutieren, als neue Informationen einzubringen. Um optimale Ergebnisse zu produzieren, muss jedoch auf eine möglichst große Wissensbasis zurückgegriffen werden. Neue

⁶⁶¹ Vgl. Woodman/Sawyer/Griffin (1993), S. 303.

⁶⁶² Vgl. Kapitel 2.2.2.2.

⁶⁶³ Vgl. Kirsch (2009), S. 181.

⁶⁶⁴ Vgl. Renker/Köstler (2012).

Informationen, die die Basis für Lernprozesse darstellen, werden erst nach der Diskussion des vorhandenen, gemeinsamen Wissens hervorgebracht. Teams benötigen also ausreichend Zeit für Lernprozesse.⁶⁶⁵ Vor allem in multikulturellen Teams entstehen zu Beginn der Zusammenarbeit Prozessverluste, die das gegenseitige Lernen einschränken. Der Austausch von Meinungen und Ideen ist sehr zeit- und arbeitsintensiv, da man sich erst aufeinander einstellen muss, um sich zu verstehen. Ein weiterer einschränkender Faktor ist, dass gegenseitige Sympathie Lernprozesse begünstigt.⁶⁶⁶ Sympathie ist in multikulturellen Teams jedoch schwieriger herzustellen.⁶⁶⁷ Dadurch wird das reziproke Lernen gefährdet.⁶⁶⁸ Aufgrund der vorhandenen Pluralität von Informationen können multikulturelle Teams aber auf Dauer größere Lernerfolge erzielen als monokulturelle Teams. Dies besagen auch der Ansatz zur Informationsteilung und Entscheidungsfindung sowie die Theorie des Wissenszuwachses nach Scholl (1996), die bei größerer Heterogenität der Teammitglieder und damit einhergehender Wissens-, Erfahrungs- und Meinungsvielfalt von einem erhöhten Wissenspotenzial ausgehen.⁶⁶⁹ Wenn alle Teammitglieder ähnliches Ausgangswissen besitzen, also kognitiv kongruent sind, können sie wenig voneinander lernen.⁶⁷⁰

- ➔ *Reziprokes Lernen unter Teammitgliedern mit divergierenden Wissensvorräten ist nötig für die Herausbildung einer Interkultur.*
- ➔ *Lernen Teammitglieder gegenseitig voneinander, so steigt die Kreativität der Lösung.*

⁶⁶⁵ Vgl. Larson et al. (1998); Larson/Foster-Fishman/Franz (1998); Stasser/Stewart/Wittenbaum (1995); Stasser/Vaughan/Stewart (2000); Wegner (1995); Moreland (1999); Hollingshead (1996). Vgl. dazu auch die Ausführungen zur räumlichen Dimension des konzeptionellen Bezugsrahmens.

⁶⁶⁶ Vgl. Scholl (1996), S. 135 ff.

⁶⁶⁷ Eine Erläuterung dieses Zusammenhangs wird bspw. im Rahmen des Ähnlichkeits-Attraktionsparadigmas vorgenommen. Dieses ist in Kapitel 3.4 beschrieben.

⁶⁶⁸ Vgl. hierzu und im Folgenden Scholl (1996), S. 135 ff.

⁶⁶⁹ Vgl. Kapitel 3.4 sowie Scholl (1996), S. 135 ff.

⁶⁷⁰ Vgl. Scholl (1996), S. 136; Bouncken (2007), S. 192; Laroche (2003), S. 58. Auch die *transnational solution* von Bartlett/Ghoshal verfolgte diese Argumentationslinie.

In den vorangehenden Abschnitten wurden die Wirkungszusammenhänge zwischen dem Interaktionssystem eines multikulturellen Teams und den Teamergebnissen Interkultur und Kreativität beleuchtet. Dies geschah stets vor dem Hintergrund kultureller Diversität. Es wurden sowohl theoretische Überlegungen als auch empirische Erkenntnisse herangezogen. Jeder Abschnitt schließt mit zusammenfassenden, verallgemeinernden Aussagen über die jeweiligen Zusammenhänge. In Summe ergeben sich daraus folgende Hypothesen:

H1: Bei der Interaktion von Menschen verschiedener kultureller Hintergründe, die durch häufige, informelle, direkte und offene Kommunikation, Kohäsion, Aufgabenkonflikte, positives und konstruktives Feedback sowie gegenseitiges Lernen gekennzeichnet ist, entsteht eine Interkultur.

H2: Der Interkulturalisationsprozess, der häufige, informelle, direkte und offene Kommunikation, Kohäsion, Aufgabenkonflikte, positives und konstruktives Feedback sowie gegenseitiges Lernen umfasst, hat einen positiven Einfluss auf die Kreativität von Teams.

5.2.5 Ergebnisse: Der Einfluss von Interkultur auf Kreativität im Team

5.2.5.1 Konzeptionelle Überlegungen zum Zusammenhang von Interkultur und Kreativität

Der Verfasserin sind keine empirischen Studien bekannt, die ausdrücklich den Einfluss von Interkultur auf die Kreativität multikultureller Teams untersuchen. Dies liegt darin begründet, dass Interkultur bislang nicht empirisch erfasst wurde. Deshalb bedarf es einerseits einer konzeptionellen Annäherung an diese Beziehung. Andererseits lassen sich empirische Erkenntnisse finden, die den Einfluss einzelner Bestandteile von Interkultur auf Kreativität messen (Kapitel 5.2.5.2). Es ist unklar, ob der Einfluss von Interkultur auf Kreativität positiv oder negativ ist. Beide Argumentationslinien lassen sich mit dem Konzept lose gekoppelter Systeme und dem

integrated network von Bartlett/Ghoshal (1989) begründen. Dichte Netzwerke, also Netzwerke mit engen Verbindungen zwischen den einzelnen Knoten, erleichtern die Sozialisation im Team, während lose Netzwerke die Kommunikationskompetenz fordern und fördern. Wenn die Knoten des Netzwerks nur wenig gemeinsam haben, gelten die Netzwerke als lose. In diesem Fall ist die Kommunikation wegen oben erläutelter Faktoren erschwert und die Anforderungen an die Kommunikationskompetenz sind erhöht. Nur zweitgenannte Netzwerke ermöglichen alternative Informationswege und Experimente, da sie nicht auf die gewohnten lebensweltlichen Handlungsschemata zurückgreifen können. Dies kann sich positiv auf die Kreativität des Teams auswirken.⁶⁷¹ Wenn wirklich enge Netzwerke in Form einer gemeinsamen dritten Kultur und damit angeglichenen Denkweisen gebildet werden, so fördern diese Uniformität und verhindern damit Flexibilität, Kreativität, Innovation.⁶⁷²

Konträr zu dieser Meinung kann ein dichtes Netzwerk, das in Teams mit bestehender Interkultur existiert, auch die Generierung kreativer Leistungen unterstützen, da das eng vernetzte Team eine bessere Kommunikation und erhöhte Kohäsion aufweist. Diese Faktoren führen nach Bartlett/Ghoshals *integrated network* und nach dem Ähnlichkeits-Attraktionsparadigma sowie der Theorie der sozialen Identität zu besseren Teamleistungen. Schein (2010) sieht eine starke Unternehmenskultur, die, wie auch eine Interkultur für das Team, einen Zusammenhalt und ein gemeinsames Werte- und Normensystem des Unternehmens darstellt, gar als Schlüssel zur Kreativität in Unternehmen.⁶⁷³

Die bloße Existenz verschiedener Ansichten führt sicherlich nicht zu besseren Teamleistungen. Erst die Integration von Sichtweisen bei gleichzeitigem Erhalt der Perspektivenpluralität gilt als erfolgsversprechend für die erfolgreiche Bearbeitung komplexer Kreativaufgaben.⁶⁷⁴ In der Interkultur wird ein neues, dem Team eigenes und im Team geteiltes Orientierungssystem herausgebildet. Gleichzeitig ist das Behalten der

⁶⁷¹ Vgl. Smith (1999), S. 649; Bartlett/Ghoshal (1990); zu lose gekoppelten Netzwerken vgl. auch Rohn (2006), S. 148 ff.

⁶⁷² Vgl. Nemeth/Owens (1996), S. 126.

⁶⁷³ Vgl. Schein (2010), S. 73.

⁶⁷⁴ Vgl. Argote/McGrath (1993), S. 336; Högl (1998), S. 40 ff.; Bledow et al. (2009), S. 317.

eigenen kulturellen Identität wichtig auf dem Weg zu kreativen Ergebnissen.⁶⁷⁵ Um Synergien aus der Interkultur zu generieren, muss sie dementsprechend ausgestaltet sein. Differenzen müssen verstanden, respektiert und beibehalten werden, während gleichzeitig eine Einheit gebildet wird.

5.2.5.2 Empirische Erkenntnisse zum Einfluss konstitutiver Elemente der Interkultur auf Kreativität

Die theoretisch-konzeptionellen Überlegungen zum Zusammenhang von Interkultur und Kreativität sollen durch empirische Ergebnisse ergänzt werden. Interkultur ist in Anlehnung an die Definition aus Kapitel 2 durch die Eigenschaften charakterisiert, die Kultur bestimmen. Eine Interkultur zeichnet sich demnach durch ihre identitätsstiftende Funktion aus, die für die Teamintegration von Bedeutung ist.⁶⁷⁶ Interkultur umfasst ebenfalls, wie bereits in Kapitel 2.3 herausgearbeitet, geteilte Normen und Werte. Diese sind nötig, um Kommunikations- und Wertedifferenzen zu überwinden und bilden die Basis der Verständigung für die weiteren Teaminteraktionen.⁶⁷⁷ Zusätzlich fungiert Interkultur als Basis für Denk- und Handlungsweisen, die bei verschiedenen Kulturen nicht in gemeinsamen Erfahrungen aus der Vergangenheit gefunden werden kann, jedoch essenziell für die Integration und Solidarität im Team ist.⁶⁷⁸ Interkultur ist außerdem durch gemeinsame Visionen und Ziele der Teammitglieder charakterisiert, die der Orientierung dienen und eine geteilte Basis darstellen. Eine gemeinsame Vision ist eine integrative Kraft, die nach Bartlett/Ghoshal (1990) Teile eines Netzwerks aneinander bindet.⁶⁷⁹

Gleiche Ziele und Visionen, Werte und Normen sowie eine gemeinsame Identität sind die konstitutiven Merkmale einer Interkultur. Existieren diese Merkmale von Interkultur in einem Team, hat das Team eine gemeinsame

⁶⁷⁵ Vgl. Janssens/Brett (2006), S. 127.

⁶⁷⁶ Vgl. Williams/O'Reilly (1998), S. 88.

⁶⁷⁷ Vgl. Hansen (2009), S. 192.

⁶⁷⁸ Vgl. Barry (2006); Williams/O'Reilly (1998), S. 88.

⁶⁷⁹ Vgl. Bartlett/Ghoshal (1990), S. 69 f.

soziale Kategorie herausgebildet.⁶⁸⁰ Die weiteren Charakteristika von Kultur, die in Kapitel 2 identifiziert werden, sind im Falle der Interkultur dem Interkulturalisationsprozess zuzuordnen und wurden bereits in den vorangehenden Abschnitten zur prozessualen sowie reflexiven Dimension thematisiert.⁶⁸¹ Dieser Abschnitt beschränkt sich auf Interkultur als Ergebnis im Sinne der innovativen Dimension. Nichtsdestotrotz sind die Dimensionen der Interkulturalisation unweigerlich auch in der Interkultur enthalten, da nur durch die Interkulturalisation, bestehend aus reflexiver und prozessualer Dimension, überhaupt eine innovative Dimension herausgebildet werden kann.

Gemeinsame Normen und Werte, geteilte Visionen und Ziele sowie eine Teamidentität sind in der Literatur bereits einzeln überprüft worden. Um auf mögliche Zusammenhänge zwischen Interkultur und Kreativität schließen zu können, wird über die identifizierten Bestandteile von Interkultur ihre Einflussnahme auf Kreativität aus der Literatur extrahiert.

Ziel- und Visionsinterdependenz

Während sich Ziele in Teilziele unterteilen lassen und meist rein inhaltlicher Natur sind, ist unter Vision die Summe der Ziele oder das globale Ziel eines Teams zu verstehen. Da man bei geteilten Zielen von Zielinterdependenz spricht,⁶⁸² kann man analog von Visionsinterdependenz sprechen, wenn Teammitglieder eine gemeinsame Vision teilen. Eine Vision bezieht sich im Gegensatz zu einem inhaltlich orientierten Ziel auf den Gesamtkontext der Teamarbeit: „*A vision is an idea of a valued outcome, a higher order goal, which is a motivating force for a work group. The concept of vision contains a component of value added to the objective.*”⁶⁸³ Vision und Ziel stehen also folgendermaßen miteinander in Verbindung: Eine Vision ist ein gemeinsames Verständnis über die Teamziele und impliziert ein hohes Engagement der Teammitglieder zur Erreichung dieser Ziele. Visions-

⁶⁸⁰ Vgl. Williams/O'Reilly (1998), S. 113 sowie S. 119.

⁶⁸¹ Dabei handelt es sich um die veränderbaren Komponenten von Kultur: Wandelbarkeit, Kommunikation, Prozess der Sozialisation.

⁶⁸² Vgl. Hülshager/Anderson/Salgado (2009), S. 1129 f.

⁶⁸³ Agrell/Gustafson (1996), S. 327.

interdependenz hat einen hohen Stellenwert und kanalisiert die Teamprozesse. Dabei entsteht sie vorab selbst in der Interaktion des Teams.⁶⁸⁴ Beide Begriffe – Ziel und Vision – beschreiben ähnliche Konstrukte und unterscheiden sich lediglich in ihrem Abstraktionsgrad.

Da Interdependenz generell Interaktion, Kommunikation und Kooperation zum Austausch von Ideen und der Diskussion divergierender Meinungen fördert, wird erwartet, dass sich Interdependenz positiv auf Kreativität und damit auf Innovationen auswirkt, da diese Faktoren als Förderer von Kreativität und auch Innovation gelten.⁶⁸⁵ Dabei ist es von zentraler Bedeutung, dass die Vision von allen Teammitgliedern demokratisch ausgehandelt, gleichermaßen akzeptiert und geteilt wird und als erreichbar gilt:

*„The clearer the vision, the more effective it is likely to be as a facilitator of innovation, since new ideas can be assessed against it. The more the vision is negotiated and shared within a group, the more the group members are committed to implement an innovation.“*⁶⁸⁶

Zusätzlich wirken gemeinsame Ziele motivierend auf die Mitarbeiter und geben ihnen Sicherheit, da sie ihnen einen Rahmen für ihr Handeln bereitstellen. Die geteilte Vision fungiert als gemeinsame Orientierung.⁶⁸⁷ Dies kann kreativitäts- und innovationsfördernd wirken, da in einem Umfeld von gegenseitigem Vertrauen und Unterstützung Teammitglieder ihre Ideen eher einbringen und mehr Energie in die Teamarbeit stecken können.⁶⁸⁸ Neben Hülshager/Anderson/Salgado (2009) weisen auch West/Anderson (1996) auf die Bedeutung gemeinsamer Visionen und Ziele für die Entstehung von Kreativität hin. Für sie müssen die Ziele spezifisch und klar kommuniziert sein, sodass die Teammitglieder verstehen, worauf sie hinarbeiten und ihre Aufgaben zielgerichtet und präzise ausführen zu

⁶⁸⁴ Vgl. Hülshager/Anderson/Salgado (2009), S. 1129 ff.

⁶⁸⁵ Vgl. Hülshager/Anderson/Salgado (2009), S. 1129 f.

⁶⁸⁶ Agrell/Gustafson (1996), S. 327.

⁶⁸⁷ Vgl. Bledow et al. (2009), S. 318.

⁶⁸⁸ Vgl. Hülshager/Anderson/Salgado (2009), S. 1129 ff.

können. Um ihre Wirkung zu entfalten, bedarf es allerdings einer Identifikation der Teammitglieder mit den Zielen. Diese wird durch oben genannte demokratisch Aushandlung und Verantwortung der Teammitglieder für die Zielerreichung gefördert.⁶⁸⁹ Treffen die genannten Charakteristika auf die Teamziele zu, so fördern sie Kreativität.

➔ *Gemeinsame Ziele und Visionen führen im multikulturellen Team zu kreativeren Leistungen.*

Gemeinsame, neue Normen und Werte

Werte sind in der hier zugrundeliegenden Auffassung moralische Vorstellungen, anhand derer Menschen ihre Umwelt interpretieren und Informationen bewerten.⁶⁹⁰ Sie drücken aus, was von einem Individuum oder einem Team erwartet wird und formen so Handlungsweisen und deren Akzeptanz. Der sozialen Interaktion und dem Umgang mit Mitmenschen liegen Werte zugrunde.⁶⁹¹ Ein gemeinsamer Wert repräsentiert Konsens über Denk- und Verhaltensweisen in einem Team. Im Gegensatz zu Normen handelt es sich bei Werten eher um generelle Präferenzen und Vorstellungen, die auch unterbewusst sein können. Teamnormen sind hingegen implizite Regeln zur erfolgsversprechenden Steuerung der Umgangsformen und Verhaltenserwartungen in einem Team. Normen sind als Vorschriften zu begreifen, die als Maßstab für Denken und Verhalten dienen und somit eine wichtige regulierende Funktion innerhalb des Teams einnehmen.⁶⁹² Existiert eine Norm, so bestimmt das Team anstatt das Individuum selbst die Handlung.⁶⁹³ Die Norm ist weniger intrinsisch als der Wert, sie entsteht aber in der Regel aus einem Wert. Normen sind die konkrete Umsetzung von meist impliziten Werten. Ein Wert kann jedoch auch eine internalisierte Norm darstellen. Wenn sich eine Norm als erfolgreich herausstellt, wird sie sukzessive in das abstrakte Verständnis

⁶⁸⁹ Vgl. Hülshager/Anderson/Salgado (2009), S. 1137 f.; West/Anderson (1996), S. 683.

⁶⁹⁰ Nicht unter diese Definition fällt der ökonomische Wertbegriff, der den subjektiven Nutzen einer Güterkombination beschreibt.

⁶⁹¹ Vgl. Cheng et al. (2012), S. 392; Adler (2008), S. 20; Schaubroeck/Lam/Cha (2007), S. 1020; Mauritz (1996), S. 43.

⁶⁹² Vgl. Hollander (1958), S. 118 ff.; Werth/Mayer (2008), S. 340 ff.

⁶⁹³ Vgl. Nahapiet/Ghoshal (1998), S. 255.

eines Teams überführt und dient dann als Wert der Beurteilung von gutem und schlechtem Verhalten.⁶⁹⁴ Normen nehmen im Rahmen von Interkultur im Arbeitsumfeld eine wichtigere Stellung ein als Werte, da Werte tiefer verinnerlicht sind als Normen. Sie brauchen demnach noch mehr Zeit sich herauszubilden als Normen.⁶⁹⁵ Normen und Werte werden hier gemeinsam behandelt, da sie oft miteinander einhergehen.

Schein (2010) analysiert den Prozess der Normenbildung in Teams im Kontext einer *common language*, deren Konzeptualisierung der von Interkultur ähnelt.

*„As the group learns to analyse its own processes, a common language slowly gets established. [...] The group may not be consciously aware of this process of norm building.[...] Norms are [...] formed when an individual takes a position, and the rest of the group deals with that position by either letting it stand [...], by actively approving it, by "processing" it, or by rejecting it.“*⁶⁹⁶

Normen entstehen für ihn oft unbewusst, indem ein Teammitglied eine bestimmte Verhaltensweise an den Tag legt. Die Teamkollegen müssen sich damit befassen und entscheiden, ob sie die Verhaltensweise vollständig oder in Teilen akzeptieren oder ablehnen. Immer wieder betont Schein die Beiläufigkeit und Unbewusstheit der Normenbildung bei gleichzeitiger hoher Relevanz von Normen für eine gemeinsame Kultur:

*„The moments when these norm-building activities occur are often very brief and easy to miss if one is not alert to them. But it is at those moments that culture begins to form, and the eventual assumptions about what is appropriate and right will reflect a long series of such incidents and the reactions to them.“*⁶⁹⁷

⁶⁹⁴ Vgl. Schein (2010), S. 214 f.

⁶⁹⁵ Vgl. Barmeyer (2000), S. 47.

⁶⁹⁶ Schein (2010), S. 207 f.

⁶⁹⁷ Schein (2010), S. 214 f.

Die Aussage, dass *assumptions* aus erfolgreichen Normen entstehen, dient als Hinweis darauf, dass aus Normen Werte und generelle Annahmen als tieferliegende Elemente einer Kultur entstehen. Ein geteiltes, stabiles Normensystem ist damit Bestandteil einer Interkultur.⁶⁹⁸ Normen im Team führen zu einer Angleichung der Denk- und Handlungsstrukturen der Teammitglieder. Dies geschieht über die Internalisierung der Normen und ihre Integration in die teamspezifische Interkultur.⁶⁹⁹ Im Interkulturalisationsprozess findet also eine Entwicklung neuer, gemeinsamer Werte und Normen statt.⁷⁰⁰ Auch Chatman/Flynn (2001) beobachten, dass sich die Normen in divers zusammengesetzten Teams im Laufe der Zusammenarbeit stärker verändern als in homogenen Teams.⁷⁰¹

Bezüglich der Wirkung gemeinsamer Normen und Werte auf die Kreativität multikultureller Teams besteht in der Literatur keine Einigkeit. Starke Normen und Identifikation mit gleichen Werten können zwar positiv für das Teamergebnis sein, können aber gleichzeitig die Offenheit für neue Informationen, Ideen und Herangehensweisen an Probleme beschränken, da Denkweisen konvergieren.⁷⁰² Der Großteil der Studien kommt zu dem Ergebnis, dass neue Normen und Werte identitätsstiftend für die Teammitglieder wirken und so die Leistung der Teams verbessert wird.⁷⁰³ Um effektive Kreativitäts- und Innovationsprozesse zu gewährleisten, sollten vor allem Werte und Normen, die die kritische Hinterfragung und Analyse von Annahmen, Methoden und Ideen unterstützen, existieren.⁷⁰⁴

⁶⁹⁸ Vgl. Schein (2010), S. 215.

⁶⁹⁹ Vgl. Hollander (1958), S. 118 ff.

⁷⁰⁰ Diese geht mit einer Einstellungsveränderung einher. Die Einstellungsveränderung muss als Prozess konzeptualisiert werden, um ihrer Natur Rechnung zu tragen. Im Gegensatz dazu ordnen Tannenbaum/Beard/Salas (1992) *Team Changes*, zu denen auch eine Veränderung von Normen zählt, in eine Outputkategorie ein, die jedoch wiederum Einfluss auf die Outputvariable *Team Performance* hat (vgl. Tannenbaum/Beard/Salas (1992), S. 140). Spricht man jedoch nicht von der Veränderung von Einstellungen sondern von *neuen* Normen oder Einstellungen, so sind diese eindeutig als Output aufzufassen, denn sie stellen das Ergebnis des Einstellungsveränderungsprozesses dar. In der vorliegenden Arbeit ist von neuen Normen als Teil der Interkultur die Rede. Somit sind sie der Outputkategorie zugeordnet.

⁷⁰¹ Vgl. Chatman/Flynn (2001), S. 964 ff.

⁷⁰² Vgl. Nahapiet/Ghoshal (1998), S. 245; siehe dazu auch Hopkins/Hopkins (2002); Zahra et al. (2001).

⁷⁰³ Vgl. Earley/Mosakowski (2000), S. 26; Schaubroeck/Lam/Cha (2007), S. 1027.

⁷⁰⁴ Vgl. Waldman (1994), S. 92; Wageman/Gordon (2005), S. 690; Cheng et al. (2012), S. 392; Adler (2008), S. 20.

Zudem sollte Anerkennung von Differenzen eine zentrale Norm sein, um Möglichkeiten zu eröffnen, verschiedene Verhaltensmuster und Denkweisen zu kombinieren, ohne dabei die Ausgangskulturen zu verändern.⁷⁰⁵ Bei aller Wertschätzung der Divergenz sind doch einige gemeinsame Ansichten nötig, um eine gemeinsame Basis für eine erfolgreiche Interaktion und Teamergebnisse zu schaffen.⁷⁰⁶ In Studien zu Unternehmenskultur werden eine gemeinsame Philosophie und starke, geteilte Werte und Normen als Determinanten für die Effektivität von Unternehmen identifiziert. Übertragen auf den multikulturellen Teamkontext könnte dies bedeuten, dass eine bestimmte Interkultur, die die oben genannten Erfolgsdeterminanten beinhaltet, positiv auf die Kreativität als Ausprägung von Effektivität des Teams wirkt.⁷⁰⁷

In der vorliegenden Studie wird, in Einklang mit der Mehrzahl empirischer Studien, vermutet, dass gemeinsame Teamnormen und -werte in der Interkultur Kreativität fördern. Das Argument, dass Konformität neue Ansätze und Ideen unterdrückt, gilt zwar. Jedoch besteht eine Interkultur eben nicht nur aus gleichen Normen, sondern integriert die Vielfalt zu einem ganzheitlichen, übergeordneten Konzept. Die Diversität geht also nicht verloren, sondern wird vielmehr besser nutzbar für das Team. Dies führt zu folgender Annahme:

- ➔ *Gemeinsame Teamnormen und -werte führen in multikulturellen Teams zu kreativen Leistungen, wenn sie so ausgestaltet sind, dass sie die Anerkennung von Differenz und die kritische Analyse von Bewährtem beinhalten.*

Teamidentität

Unter Teamidentität versteht man die „Bereitschaft der Teammitglieder, sich mit dem Teammanager und den Zielen des Teams zu identifizieren“⁷⁰⁸. Dieses Verständnis soll hier um die Identifikation mit den Teamkollegen

⁷⁰⁵ Vgl. Janssens/Brett (2006), S. 127.

⁷⁰⁶ Vgl. Jehn/Northcraft/Neale (1999), S. 746.

⁷⁰⁷ Vgl. Ashkanasy/Broadfoot/Falkus (2003), S. 139 f.

⁷⁰⁸ Orlikowski (2002), S. 62.

erweitert werden. Das Team findet in der Teamidentität ein Zusammengehörigkeitsgefühl und überwindet Konkurrenzdenken und Antipathien.⁷⁰⁹ Darüber hinaus ist Teamidentität eine Quelle von Sinn. Wenn Teams das erste Mal zusammentreten, setzen sie sich, wenn auch unbewusst, mit Fragen der Identität, Autorität und Intimität auseinander.⁷¹⁰ Dabei haben stark kulturell diverse Teams oft Schwierigkeiten mit der Bildung einer Teamidentität, da kein sozio-emotionales Verständnis untereinander herrscht. Eine schwache Teamidentität kann schließlich zu leistungsverweigerndem Verhalten führen.⁷¹¹

Earley/Mosakowski (2000) sehen Probleme vor allem in nur leicht diversen Teams, da die Teammitglieder dann dazu neigen, ihre soziale Identität durch Subgruppen von als ähnlich wahrgenommenen Personen zu definieren, anstatt eine das ganze Team umfassende Identität herauszubilden. Die Möglichkeit der Subgruppenbildung existiert in stark heterogenen Teams nicht. Die Teammitglieder sind in stark diversen Teams dazu gezwungen, sich anzunähern und eine neue gemeinsame Basis zu finden, da sie sich nicht in ihr gewohntes Orientierungssystem zurückziehen können, jedoch trotzdem Identifikation suchen.⁷¹² Ohne Subgruppen kann Kommunikation freier ablaufen und es werden weniger Beziehungskonflikte sowie mehr Empathie und gegenseitiges Verständnis beobachtet.⁷¹³

Eine gemeinsame Identität ist konstitutiver Bestandteil von Interkultur, da die Identität die kulturelle Abgrenzung eines Teams von einem anderen vorantreibt. Diese Abgrenzung ist nach der anthropologischen Argumentationsweise nötig, um von einer eigenen, dritten (Inter-)Kultur

⁷⁰⁹ Vgl. Orlikowski (2002), S. 62.

⁷¹⁰ Vgl. Schein (2010), S. 199.

⁷¹¹ Vgl. Shapiro et al. (2002), S. 460; diese Argumentation wird auch von den sozialpsychologischen Theorien unterstützt. Das Ähnlichkeits-Attraktionsparadigma sowie die Theorie der sozialen Identität weisen auf die Tendenz des Individuums hin, sich zu ähnlichen Personen hingezogen zu fühlen. Daraus resultieren Probleme für die Etablierung einer Teamidentität in kulturell diversen Teams. In Bezug auf Kreativität weist vor allem die Theorie der kognitiven Dissonanz auf Probleme hin. Widersprüchliche Kognitionen werden demnach abgewertet anstatt integriert zu werden. In einer gemeinsamen Teamidentität werden diese Hindernisse überwunden.

⁷¹² Vgl. Williams/O'Reilly (1998), S. 111; Earley/Mosakowski (2000), S. 28 f.

⁷¹³ Vgl. Högl/Gemünden (2005), S. 98; Earley/Mosakowski (2000), S. 28 f. sowie S. 36.

sprechen zu können, da nur so klar definiert werden kann, was das Team ausmacht und wer dazu gehört.⁷¹⁴ Existiert dann eine Teamidentität, die manche Wissenschaftler auch mit Teamkultur gleichsetzen, so unterstützt sie Sympathie, gegenseitiges Verständnis und Respekt. Da die Teamidentität die Teammitglieder emotional an das Team bindet und sie von anderen Teams abgrenzt, ist die Motivation höher, das Team in der Außensicht positiv darzustellen und gute Leistungen zu erbringen. Kreativteams, die eine starke Teamidentität aufweisen, werden also zu kreativen Leistungen animiert, um ihre Identität aufzuwerten.

➔ *Eine gemeinsame Teamidentität wirkt sich positiv auf die Teamkreativität aus.*

Ziel- und Visionsinterdependenz, gemeinsame Normen und Werte sowie eine Teamidentität wurden als konstitutive Bestandteile einer Interkultur identifiziert. Da jedes Team in den drei Bereichen anderem Vorwissen der Teammitglieder und verschiedenen Umweltbedingungen gegenübersteht, wird eine Interkultur nie mit einer zweiten vergleichbar sein. Durch die unterschiedlichen Lebenswelten, die die Ausgangsbasis für die Interkultur darstellen, entsteht immer ein einzigartiger Wissensvorrat des Teams:⁷¹⁵ „[T]he ultimate resolution [...] will be a set of norms that meets the many internal needs as well as the external experiences. Because so many variables are involved, the resultant group culture will usually be a unique and distinctive one.“⁷¹⁶

Weist die Interkultur Ausprägungen auf, die in Kapitel 2.3 als synergetische Dimension bezeichnet wurden, so geht sie mit Kreativität einher. Starke Kooperation und Vertrautheit, gleiche Zielen und Normen sowie eine gemeinsamen Identität in Form einer Interkultur könnten auch bei kulturell diversen Teammitgliedern zur Bildung einer gemeinsamen sozialen Kategorie führen. Heterogene Teams brauchen zwar mehr Zeit, um die negativen Auswirkungen der Diversität überwinden zu können. Ist jedoch

⁷¹⁴ Vgl. Mahadevan/Weißert/Müller (2011), S. 62.

⁷¹⁵ Nähere Ausführungen zum gemeinschaftlichen Wissensvorrat als Basis einer Interkultur finden sich in Kapitel 2.2.

⁷¹⁶ Schein (2010), S. 216.

eine gemeinsame Basis erreicht, so können heterogene Teams vor allem in Kreativaufgaben bessere Ergebnisse erzielen also homogene Teams.⁷¹⁷

Eine gemeinsame Interkultur im Team ist erfolgsversprechend dafür, dass Diversität zwar weiterhin toleriert und als hohes Gut angesehen wird, das Team jedoch eine starke, alle einbindende, gemeinsame Kultur besitzt, die den Teammitgliedern eine gemeinsame Identität stiftet, aber Perspektivenvielfalt weiterhin fördert.⁷¹⁸

Gemeinsame Normen und Werte, Ziele und Visionen sowie eine Teamidentität gelten als wichtige Voraussetzungen für Kreativität und sind gleichzeitig Merkmale von Interkultur. Deshalb lautet die dritte Hypothese:

H3: Interkultur hat einen positiven Einfluss auf die Kreativität von Teams.

5.2.6 Theoretisch-konzeptionelles Aussagensystem zu Interkulturalisation in multikulturellen Teams

Die Ausführungen dieses Kapitels zeigen nicht nur die Bestandteile des konzeptionellen Bezugsrahmens auf, sondern erlauben es auch, Wirkungsbeziehungen zwischen den einzelnen Variablen des Modells aufzuzeigen. So konnte ein theoretisch-konzeptionelles Aussagensystem zu Interkulturalisationsprozessen in multikulturellen Kreativteams entwickelt werden, welches in der Aufstellung der drei Haupthypothesen mündete.

Die als für die Teamarbeit relevant befundenen Variablen wurden in den konzeptionellen Bezugsrahmen aufgenommen, der in Kapitel 5.2.1 vorgestellt wurde. In Abbildung 23 fällt auf, dass teaminterner und -externer Kontext ausgespart werden. Dies liegt darin begründet, dass der Kontext nicht zentraler Untersuchungsgegenstand ist und daher in den zu testenden Hypothesen nicht auftaucht. Trotzdem ist er für die realitätsnahe Einordnung und Interpretation der Ergebnisse nicht zu vernachlässigen. Abbildung 23 zeigt für jede der Haupthypothesen die vermuteten Wirkungsbeziehungen zwischen einzelnen Modellvariablen sowie die

⁷¹⁷ Vgl. Watson/Kumar/Michaelsen (1993), S. 595.

⁷¹⁸ Vgl. Williams/O'Reilly (1998), S. 113 sowie S. 119.

jeweilige Wirkungsrichtung auf. Bezüglich H1 fällt auf, dass außer *Beziehungskonflikt* alle Variablen des Interaktionssystems positiv auf *Interkultur* wirken. Da für die Erarbeitung kreativer Leistungen in Kapitel 4 ähnliche Teaminteraktionen identifiziert wurden wie für die Herausbildung einer Interkultur, ist es nicht weiter verwunderlich, dass sich für H2 ein ähnliches Bild zeigt wie für H1. Die Variablen des Interaktionssystems zeigen außer für *Beziehungskonflikt* und *Kohäsion* eine positive Wirkung auf *Kreativität*. *Beziehungskonflikt* wirkt wie auch auf *Interkultur* negativ auf *Kreativität*. Die Beziehung zwischen *Kohäsion* und *Kreativität* weist einen umgekehrt u-förmigen Verlauf auf, der Zusammenhang ist also bei niedrigen Kohäsionsausprägungen positiv, während er sich schließlich ins Negative wandelt. Abbildung 23 zeigt schließlich auch die theoretisch vermuteten Wirkungsbeziehungen zwischen den Bestandteilen von *Interkultur* und *Kreativität*. Sowohl *gemeinsame Normen und Werte* als auch *gemeinsame Ziele und Visionen* sowie eine *Teamidentität* weisen einen positiven Einfluss auf *Kreativität* auf.

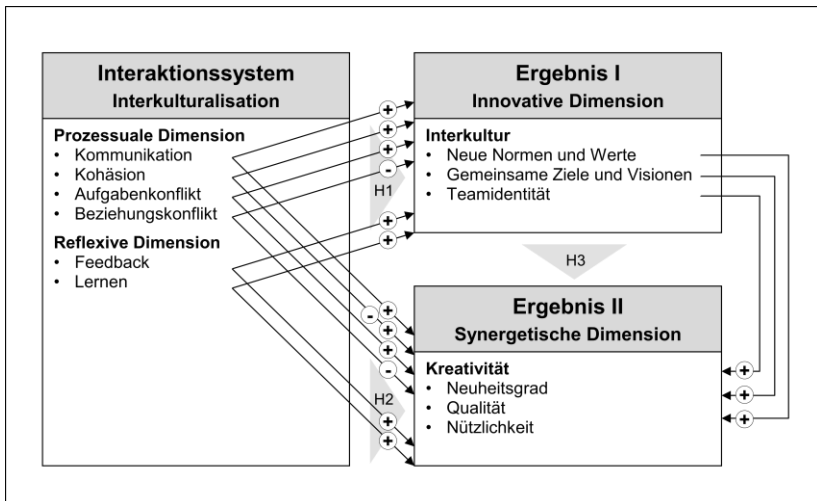


Abbildung 23: Wirkungsbeziehungen im theoretisch-konzeptionellen Bezugsrahmen

Quelle: Eigene Darstellung.

6. Methodische Vorgehensweise und empirisches Analysekonzept

6.1 Forschungsdesign

„Empirical evidence is vital at two different, though closely related, stages: in constructing hypotheses and in testing their validity.”

Friedman (1966), S. 152.

Hypothesen wurden in Kapitel 5 auf Basis von theoretischen und empirischen Erkenntnissen bereits abgeleitet. Die empirische Untersuchung dieser Arbeit dient dem zweiten von Friedman formulierten Ziel: der Überprüfung der generierten Hypothesen. Dabei soll gewährleistet werden, dass die Befunde weitgehend generalisierbar sind und die Messung möglichst präzise ist, indem nicht zu erforschende Faktoren kontrolliert werden. Gleichzeitig wird jedoch darauf Wert gelegt, dass der Kontext realitätsnah abgebildet wird. Daher bedarf es der Konzeption eines Forschungsdesigns, welches die Erreichung dieser Ziele ermöglicht.

6.1.1 Untersuchungsmethodik

Bei der Festlegung der Untersuchungsmethodik gilt es, die Forschungsfragen einzubeziehen und zu analysieren, welche Daten für deren Beantwortung benötigt werden und wie diese Daten ausgewertet werden müssen. Die formulierten Forschungsfragen sind positiver Natur. *Positive Wissenschaft* ist das systematische Wissen über das, was *ist*, also die beschreibende, verstehende und erklärende Wissenschaft. Im Gegenzug versteht man unter normativer Wissenschaft das Wissen und die Diskussion über das, was sein *soll*. Positive Wissenschaft ist prinzipiell unabhängig von ethischen, moralischen, normativen und subjektiven Ansichten. Ziel ist es, Aussagen darüber treffen zu können, wie sich Änderungen der

Ausprägungen von Variablen auswirken.⁷¹⁹ Normative Wissenschaft ist jedoch im Gegenzug nicht unabhängig von positiver Wissenschaft. Jede Wertung oder Verhaltensempfehlung basiert auf der Vorhersage von Konsequenzen einer bestimmten Handlung, also auf positiver Wissenschaft.⁷²⁰ Auch in der vorliegenden Arbeit werden im achten Kapitel normative Handlungsempfehlungen auf Basis der Ergebnisse der positiv-empirischen Untersuchung entwickelt.

Die formulierten Forschungsfragen können anhand von qualitativ- oder quantitativ-empirischen Daten überprüft werden. *Quantitative Forschung* prüft Strukturen, während ein qualitatives Forschungsdesign Strukturen erschließt. In der vorliegenden Untersuchung sollen Strukturen, die in der Literatur immer wieder thematisiert werden, überprüft werden. Es eignet sich also eine quantitative Überprüfung der Zusammenhänge in multikulturellen Teams, da Ideen aus der Literatur und aus der Kombination unterschiedlicher theoretischer Ansätze formal und generalisierbar getestet werden sollen. Ziel ist zudem eine intersubjektiv überprüfbare Messung, die die identifizierten Dimensionen der Interkulturalisation und Interkultur testet.⁷²¹ Die Dimensionen dienen in der empirischen Untersuchung als Basis für die Bestandsaufnahme des Ist-Zustandes von individuellen Wahrnehmungen der Realität.⁷²² Im Ergebnis werden dann Muster und Regelmäßigkeiten im Handeln der untersuchten Teams ermittelt.⁷²³

In interkulturellen Studien eignet sich eine quantitative Untersuchung besonders, da das Antwortverhalten durch die Kultur eines physisch anwesenden Interviewers beeinflusst wird und mündliche Beschreibungen noch mehr als schriftlich-standardisierte Antworten stets kulturell geprägt und somit verzerrt sind. Da in der vorliegenden Studie viele

⁷¹⁹ Vgl. Friedman (1966), S. 146. Die hier zitierte positive Wissenschaft ist nicht mit dem Positivismus des Wiener Kreises gleichzusetzen und lässt sich ebenso wenig von Poppers Falsifikationismus abgrenzen. Das Positive bezieht sich bei Friedman lediglich darauf, dass das tatsächlich Existierende untersucht wird. Die Frage nach der Verifizierbarkeit oder Falsifizierbarkeit stellt sich in Friedmans Begriff der positiven Wissenschaft nicht. Vgl. dazu auch Kotulla (2012), S. 9 ff.

⁷²⁰ Vgl. Friedman (1966), S. 145 ff.

⁷²¹ Vgl. Bartlett/Ghoshal (1990), S. 219; von Keller (1982), S. 504 ff.

⁷²² Vgl. Neuberger/Kompa (1987), S. 47.

⁷²³ Vgl. Bortz/Döring (2009), S. 276.

persönlichkeitsorientierte Werthaltungen erhoben werden, unterlägen diese im Falle einer qualitativen Studie starken Verzerrungen.⁷²⁴

Qualitative Untersuchungen erlauben zwar ein genaueres Verständnis der inneren Struktur und der Hintergründe von subjektiv Erlebtem sowie individuellen Wahrnehmungen. Das Hauptproblem qualitativer Sozialforschung besteht jedoch in den eingeschränkten Fallzahlen. Die geringen Fallzahlen führen vor allem bei heterogenen Stichproben zu Problemen, da das Spektrum der Diversität dann nur schwer abgebildet werden kann. In heterogenen Stichproben wie der vorliegenden variieren die Handlungs- und Denkstrukturen zu stark, um mit einer stark begrenzten Fallzahl valide Ergebnisse zu generieren.⁷²⁵

Die Schwächen qualitativer und quantitativer Untersuchungsdesigns werden kontrovers diskutiert und lassen sich durch eine Kombination beider Methoden, durch sogenannte Triangulation, relativieren.⁷²⁶ Da verschiedene Methoden jeweils eigene Messproblematiken und Validitätsbedenken mit sich bringen, erhöht eine Integration qualitativer und quantitativer Daten die Messgenauigkeit und führt zu einem Erkenntnisgewinn.⁷²⁷ Die Ergänzung eines quantitativen Untersuchungsdesigns durch qualitative Leitfadeninterviews erlaubt in der vorliegenden Untersuchung ein umfassenderes Bild des Untersuchungsgegenstandes und unterstützt die Interpretation der quantitativ-empirischen Befunde. Die erwähnten Schwächen der quantitativen Forschung können durch diesen Methodendualismus zumindest teilweise ausgeglichen werden. Der daraus entstehende Mehrwert ist, dass die vorliegende Studie allgemeingültige Aussagen generiert und diese durch tiefgehende Strukturen anreichert.⁷²⁸ Im vorliegenden Fall wird ein sequentiell quantitativ-qualitatives Design gewählt. Die qualitative Studie ist der quantitativen nachgeschaltet. Die qualitativen Interviews können möglicherweise zur Erklärung überraschender und schwer erklärbarer quantitativer Erkenntnisse herangezogen werden, wenn sich die

⁷²⁴ Vgl. Bouncken/Zagvozdina (2007), S. 83.

⁷²⁵ Vgl. Kelle (2007), S. 231 sowie S. 287.

⁷²⁶ Vgl. bspw. Bortz/Döring (2009); Brewer/Hunter (1989); Tashakkori/Teddlie (2003); Kelle (2007); Denzin (1978).

⁷²⁷ Vgl. Kelle (2007), S. 49 sowie S. 228.

⁷²⁸ Vgl. Bartlett/Ghoshal (1990), S. 216.

empirischen Daten nicht mit den theoretischen Erwartungen und Hypothesen decken. Zudem können Variablen identifiziert werden, die bislang nicht Bestandteil des Modells waren, jedoch relevant sein können. So werden Fehlspezifikationen von Modellen aufgedeckt und bislang unbekannte Handlungen und deren Gründe können identifiziert werden.⁷²⁹

Qualitative sowie quantitative Daten können entweder in Labor- oder in Feldstudien erhoben werden. Bei einer *Feldstudie* entstammen die Daten der Realität, während eine Laborstudie die Realität lediglich simuliert. Laborstudien werden unter kontrollierten Bedingungen durchgeführt. Die Untersuchungspersonen handeln dabei häufig anders als in einem natürlichen Umfeld.⁷³⁰ Die Laborstudie erfüllt in sozial- und wirtschaftswissenschaftlichen Untersuchungen nicht alle Voraussetzungen eines Experiments, wie man es beispielsweise aus den Naturwissenschaften kennt. Da Menschen im Fokus der Forschung stehen, können nicht alle für die Untersuchung irrelevanten Faktoren eliminiert oder konstant gehalten werden. Man kann deshalb allenfalls von Quasi-Experimenten sprechen.⁷³¹

In Laborstudien der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften sowie der Psychologie werden meist Studierende untersucht.⁷³² Ein Vergleich von Studien zu multikultureller Teamarbeit im Unternehmensumfeld und im universitären Umfeld zeigt, dass sich Unterschiede in den Ergebnissen ergeben. So sind die negativen Folgen von Diversität im universitären Untersuchungsumfeld geringer und die positiven Folgen auf die Prozesse sowie die Ergebnisse des Teams tendenziell stärker ausgeprägt als in Studien im Unternehmensumfeld. Dies gilt insbesondere für die Kreativität multikultureller Teams: Laborstudien bescheinigen tendenziell eine positive

⁷²⁹ Vgl. Kelle (2007), S. 233 ff. sowie S. 283 ff.

⁷³⁰ Manchmal wird als Zwischenform das Feldexperiment erwähnt. Es gilt als wirklichkeitsnäher als das Laborexperiment, ist jedoch weniger durch Störfaktoren beeinflusst als die Feldstudie. Die Störfaktoren können kontrolliert werden und ihre Anzahl ist geringer als bei einer Befragung in einer Realsituation, während gleichzeitig realitätsnahe Versuchsbedingungen herrschen.

⁷³¹ Vgl. Friedman (1966), S. 150 f.

⁷³² Vgl. Tabelle 5.

Wirkung von Heterogenität auf Kreativität,⁷³³ während Feldstudien mit realen Teams zu weniger positiven Ergebnissen kommen.⁷³⁴ Der universitäre Kontext der Untersuchungsteilnehmer lässt sich demnach nicht ohne weiteres auf Unternehmenssituationen übertragen.⁷³⁵

Hypothesentests stellen sich in einem realen Umfeld mit nicht kontrollierbaren Einflussgrößen schwieriger dar.⁷³⁶ Zugunsten der Validität der Untersuchung und ihrem Realitätsbezug wird dennoch auf eine Feldstudie zurückgegriffen. Vor allem im Bereich der Interkulturalisationsforschung lassen sich Diskrepanzen in den Ergebnissen zwischen Feld- und Laborstudien vermuten. Teams in Unternehmen arbeiten meist über einen längeren Zeitraum zusammen als artifizielle Teams, die lediglich für eine Studie zusammentreten. Sie haben daher mehr Zeit für den Interkulturalisationsprozess, die Reflexion ihrer Handlungen und die Herausbildung einer gemeinsamen Basis. Interaktionsmuster bilden sich zwar recht schnell heraus, können jedoch in Teams, die länger zusammenarbeiten, modifiziert werden, wenn sie sich, wie im Lebensweltkonzept erläutert, als nicht praktikabel erweisen.⁷³⁷

Für die Datenerhebung wurde in Anlehnung an die Empfehlung von Neuberger/Kompa (1987) auf eine *Fragebogenuntersuchung* zurückgegriffen, die diese Erhebungsmethode zur großzahlig-quantitativen Erfassung von soziokultureller Gestaltung in Teams vorschlagen.⁷³⁸ Eine Befragung der Teammitglieder bietet sich an, da „*menschliche Interaktionen im stärkeren Ausmaß von subjektiven Urteilen der Beteiligten als von objektiven Tatsachen beeinflusst werden.*“⁷³⁹ Die Studie untersucht vorrangig das Verhalten und die Einstellungen der Teammitglieder in der sozialen Interaktion. Es erscheint also sinnvoll, die Wahrnehmungen der

⁷³³ Vgl. bspw. Cox/Lobel/McLeod (1991); Watson/Kumar/Michaelsen (1993); Williams/O'Reilly (1998), S. 79 f.

⁷³⁴ Vgl. bspw. Riordan/Shore (1997); Williams/O'Reilly (1998), S. 79 f.

⁷³⁵ Vgl. Kornmeier (2007), S. 191; Stahl et al. (2010), S. 704 f.

⁷³⁶ Vgl. Friedman (1966), S. 150 f.

⁷³⁷ Vgl. Milliken/Bartel/Kurtzberg (2003), S. 36; Schütz/Luckmann (1975).

⁷³⁸ Vgl. Neuberger/Kompa (1987), S. 40.

⁷³⁹ Jedrzejczyk (2007), S. 193.

Individuen zu messen, da Verhalten und Einstellungen eher von der Wahrnehmung als von der objektiv beobachtbaren Realität abhängen.⁷⁴⁰

Die schriftliche Befragung eignet sich außerdem aus forschungspragmatischen Gründen. In Unternehmen besteht meist nur die Möglichkeit, eine relativ schnelle und kostengünstige Befragung durchzuführen.⁷⁴¹ Des Weiteren sind bei der schriftlichen Befragung reflektiertere Antworten zu erwarten als im Fall der mündlichen Befragung, da die Befragten ausreichend Zeit zur Beantwortung haben. Zudem werden keine Interviewer benötigt. Damit entfällt der Interviewerbias und die Gefahr sozial erwünschter Antworten wird durch die Anonymität der schriftlichen Befragung gemindert. Vor allem bei sensiblen Themen wie persönlichen Einstellungen, der Teamkohäsion, der Einstellung zu anderen Kulturen oder der Zufriedenheit mit der Teamarbeit kann die Anwesenheit des Forschers bei der Befragung Auswirkungen auf die Ehrlichkeit der Beantwortung und die Teilnahmebereitschaft generell haben. Hier ist es wichtig, Vertraulichkeit zu garantieren, um zuverlässige Antworten zu erhalten. Vor allem in Hinblick darauf, dass die empirische Untersuchung in Indien durchgeführt wird, ist die Gewährleistung von Anonymität zentral, um auch bei kritischen Äußerungen zu gewährleisten, dass die Befragten das „Gesicht wahren“.⁷⁴² So sollen Antwortverzerrungen vermieden werden. Eine beobachtende Studie würde das Problem umgehen, dass die Befragten kompetent erscheinen möchten und so antworten, wie es von der Gesellschaft gewünscht wird. Sie eignen sich jedoch nicht für die vorliegende Untersuchung, da Einstellungen, Gefühle und Wahrnehmungen Gegenstand der Untersuchung sind und sich diese nicht beobachten lassen. Fragebogenuntersuchungen stellen außerdem eine standardisierte und strukturierte Befragungsmethode dar, die objektive und reliable Messungen ermöglicht. Vorteile davon sind unter anderem, dass Studien repliziert werden können, um Veränderungen über die Zeit festzustellen oder Vergleiche zwischen verschiedenen Personengruppen ziehen zu können.⁷⁴³

⁷⁴⁰ Vgl. Ashkanasy/Broadfoot/Falkus (2003), S. 133.

⁷⁴¹ Vgl. hierzu und im Folgenden Kornmeier (2007), S. 164; Bortz/Döring (2009), S. 237 ff.

⁷⁴² Vgl. Holtbrügge/Friedmann (2011), S. 186.

⁷⁴³ Vgl. Seashore (1983), S. 14.

Dem stehen einige Nachteile schriftlicher Befragungen gegenüber. Problematisch ist häufig eine geringe Rücklaufquote. Um diese zu erhöhen, schlägt Messingschlager (2012) die Verlängerung des Erhebungszeitraums, ein ermutigendes Kontaktverhalten und eine Ankündigung der Befragung vor.⁷⁴⁴ In der vorliegenden Erhebung wurde nachgefasst, indem nach Ablauf der Teilnahmefrist ein Reminder per E-mail verschickt und der Teilnahmezeitraum verlängert wurde. Zudem war die persönliche Anwesenheit vor Ort im Unternehmen möglich. Die potenziellen Untersuchungsteilnehmer konnten so vier Wochen nach Ende der schriftlichen Befragung zusätzlich persönlich zur Teilnahme aufgefordert werden.⁷⁴⁵ Durch die Präsenz am Untersuchungsort wurde außerdem die Bedeutung der Studie zusätzlich unterstrichen und die Motivation der Befragten an der Teilnahme erhöht.

Generell sinkt bei längeren Fragebögen die Teilnahmebereitschaft. Dies gilt es bei der Konzeption des Fragebogens zu beachten. Mangelnde Motivation oder Konzentration der Teilnehmer können zu unvollständig oder unsorgfältig ausgefüllten Fragebogen führen. Dadurch leidet die Datenqualität. Eine Länge des Fragebogens, die auf die Teilnahmebereitschaft und das Untersuchungsfeld abgestimmt ist, sowie eine kurze, verständliche Fragestellung sind daher anzustreben.

Neben der Nicht-Teilnahme, der sogenannten Unit Nonresponse, besteht die Problematik der Item Nonresponse. Diese bezeichnet das Nichtbeantworten einzelner Fragen durch einen Untersuchungsteilnehmer.⁷⁴⁶ Im Kontext der Item Nonresponse besteht die Gefahr, dass bestimmte Fragen tendenziell weniger gern beantwortet werden. Die Nonresponse Problematik wird bei der Analyse der Daten genauer behandelt.

Schließlich gibt es bei schriftlichen Fragebogenstudien keine Möglichkeit zur Abfrage spontaner Antworten und zur Kontrolle, ob die richtige Person den Fragebogen ausfüllt. Da die vorliegende Studie durch ein qualitatives Forschungsdesign komplementiert wurde, konnten auch spontane Antworten einfließen. Außerdem wurden vor allem Teammitglieder, die nicht über einen eigenen Mitarbeiterstab verfügen, befragt. Daher ist die

⁷⁴⁴ Vgl. Messingschlager (2012), S. 10.

⁷⁴⁵ Dieses Vorgehen empfiehlt auch Rohn (2006), S. 256.

⁷⁴⁶ Vgl. Messingschlager (2012), S. 3; Rässler (2000), S. 65.

Wahrscheinlichkeit als sehr gering einzuschätzen, dass die Fragebögen nicht von den Teammitgliedern selbst beantwortet wurden.

Bei der Befragung von Teams stellt sich des Weiteren die Frage nach der Ebene der Untersuchung. Daten können auf *Individual-* oder *Teamebene* erhoben werden.⁷⁴⁷ Daten auf Teamebene sind dabei einerseits Daten, die für das gesamte Team einmalig erhoben wurden⁷⁴⁸ und andererseits Daten, die auf Individualebene erhoben und dann zur Teamebene aggregiert werden können. Da die meisten Daten aus der Fragebogenuntersuchung stammen, dominieren Daten auf Individualebene. Viele Modelle betrachten nur eine Perspektive und aggregieren die Daten auf Teamebene, obwohl beide simultan immanent sind.⁷⁴⁹ Durch die Aggregation verliert man jedoch Informationsgehalt. Sinnvoller erscheint es also, von einer Aggregation abzusehen und Modelle zu wählen, die beide Untersuchungsebenen gleichermaßen berücksichtigen.

Nach Hüsgen (2005) verteilen sich die Variablen folgendermaßen auf die einzelnen Ebenen:

„Die Individualebene [Hervorhebung im Original, Anm. d. Verf.] entspricht der Sicht der Individuen, also einzelner Teammitglieder [...]. Sobald drei oder mehr Individuen betroffen sind oder gar das ganze Team, befinden wir uns auf der Teamebene. [...] Zur Individualebene gehören zum Beispiel die Eigenschaften der Mitglieder [Hervorhebung im Original, Anm. d. Verf.]

Die Teamebene entspricht der kollektiven Sicht des Projektteams. [...] Hierzu gehören Beschreibungsmerkmale

⁷⁴⁷ Hüsgen (2005) unterscheidet zwischen Individual-, Team- und Unternehmensebene. Die Unternehmensebene wird in der vorliegenden Arbeit ausgeschlossen, da die Untersuchung in einem einzigen Unternehmen stattfand und somit keine Variation auf der Unternehmensebene besteht. Alternativ können Individual- und Teamebene auch als System- und Elementperspektive bezeichnet werden. Die einzelnen Elemente (Individuen) sind dann über Interaktion zu einem System (Team) verbunden. Vgl. Hüsgen (2005), S. 41.

⁷⁴⁸ Bspw. wurde die Teamgröße für jedes Team aus dem Organigramm entnommen.

⁷⁴⁹ Vgl. bspw. Högl (1998), S. 113; Earley/Mosakowski (2000), S. 38; Bunderson/Boumgarden (2010), S. 616; Cohen/Chang/Ledford (1997), S. 289.

*[...], sofern sie das ganze Team betreffen, wie beispielsweise Dauer des Projekts, Aufgabe, Mitgliederzahl und andere Ressourcen. Aber auch Rollen, Normen und Machtverteilung gehören zu dieser Ebene. Ebenso gehören Geschehnisse zwischen mindestens drei Mitgliedern des Teams dazu, wie zum Beispiel die Verarbeitung von Informationen oder Entscheidungsfindung.*⁷⁵⁰

In der vorliegenden Arbeit wird die Auffassung von Hüsgen (2005) mit Einschränkungen geteilt. Die Interaktion der Teammitglieder sowie gemeinsame Normen werden hier im Widerspruch zu Hüsgen (2005) auf Individualebene gehandhabt, um keine Information zu verlieren und um der subjektiven und kulturell geprägten Wahrnehmung der Individuen Rechnung zu tragen. Die einzelnen Teammitglieder werden deshalb zu ihrer individuellen Einschätzung der Teamprozesse und -ergebnisse befragt.

Hauptinformationsquelle sind also Daten aus dem Unternehmensumfeld, die durch Fragebögen großzahlig-quantitativ auf Individualebene erhoben werden. Komplettiert wird dieses Design durch eine qualitative, persönliche Befragung einiger Untersuchungsteilnehmer zur genaueren Erfassung der betrieblichen Praxis, zur Verbesserung der Interpretation der quantitativen Daten sowie zur Validierung der Erkenntnisse.⁷⁵¹ Außerdem wurden einige Variablen teambezogen über unternehmensinterne Quellen, wie die Personalabteilung, erfasst. Die Nachteile (schriftlicher) Befragungen sollen durch das trianguläre Untersuchungsdesign minimiert werden.

6.1.2 Empirische Vorgehensweise

Um den theoretisch fundierten, konzeptionellen Bezugsrahmen empirisch überprüfen zu können, muss die theoretische Konzeption zunächst in ein Untersuchungsmodell und schließlich in einen Fragebogen überführt werden. Unter ständiger Berücksichtigung der Interkulturalität der Untersuchungsteilnehmer und deren Implikationen für die Untersuchung

⁷⁵⁰ Hüsgen (2005), S. 114 f.

⁷⁵¹ Vgl. McGrath (1984), S. 29 ff.

(Kapitel 6.2) geht es in Kapitel 6.3.1 darum, die theoretischen Konstrukte und Wirkungsbeziehungen des konzeptionellen Bezugsrahmens in ein Untersuchungsmodell zu übertragen, welches das Bindeglied zwischen Theorie und Empirie darstellt. In Kapitel 6.3.2 werden die Variablen des Untersuchungsmodells durch Operationalisierung in messbare Items überführt. Daten, die die Realität abbilden, ohne die beteiligten Personen zu befragen, sind für manche Konstrukte entweder schwer oder gar nicht zu erheben. Deshalb greift man auf Daten zurück, die auf der subjektiven Wahrnehmung der Teammitglieder beruhen.⁷⁵² Die Befragung von Personen war die einzige und, wie erläutert, auch eine sinnvolle Möglichkeit, sich dem Konstrukt zu nähern. Die Daten wurden eigens für die vorliegende Studie erhoben, da für die Beantwortung der Forschungsfragen kein geeigneter, bereits existierender Datensatz gefunden werden konnte. Um Messfehler zu vermeiden, wurde vorrangig auf bereits erfolgreich getestete Skalen zurückgegriffen. Untersuchungsmodell und Operationalisierung bilden schließlich die Basis für die Entwicklung eines Fragebogens. In diesem wurden die operationalisierten Konstrukte sowie einige soziodemografische Merkmale der Untersuchungsteilnehmer abgefragt. Da die Befragung aufgrund der Stichprobencharakteristika in englischer Sprache stattfand, wurde der Fragebogen anschließend übersetzt und ein Pretest durchgeführt, um etwaige Probleme des Fragebogens bereits vor der Hauptuntersuchung aufzudecken (Kapitel 6.3.3). Zur Durchführung der Befragung musste eine geeignete Stichprobe ausgewählt werden sowie ein Modus zur Verteilung des Fragebogens und zum Rücklauf der Antworten gefunden werden (Kapitel 6.3.4). Vor der Auswertung bedurfte es der Aufbereitung der erhobenen Daten. Die Auswertung diente schließlich dazu, die Forschungsfragen zu beantworten. Dazu wurden statistische Beziehungen zwischen den unabhängigen Variablen der Teamdiversität und -interaktion und den abhängigen Variablen der Interkultur sowie der Kreativität untersucht. Die offenen Aussagen des Fragebogens sowie die Inhalte der qualitativen Befragung wurden extrahiert

⁷⁵² Subjektive Daten sind im Folgenden Daten, die durch Befragung erhoben wurden, die also durch die jeweils persönliche Wahrnehmung des Befragten geprägt sind. Von objektiven Daten wird gesprochen, wenn die Daten aus offiziellen Unternehmensquellen (z.B. Personalregister, Organisationsdiagramme, o.ä.) stammen und nicht durch persönliche Wahrnehmung und Interpretation eines Befragten beeinflusst sind.

und mit den quantitativen Forschungsergebnissen in Beziehung gesetzt (Kapitel 7 und 8).

6.2 Multikulturalität der Untersuchungsteilnehmer als empirische Herausforderung

„[...] unlike domestic research, international projects typically involve cross-cultural/national research considerations, which are fairly complex from a methodological viewpoint [...] and, thus, many considerations that are routinely dealt with in a domestic project need to be scientifically justified.“

Samiee/Athanassiou (1998), S. 79

Der Einsatz eines Fragebogens im interkulturellen Umfeld ist mit einigen methodischen und inhaltlichen Besonderheiten verbunden. Ein Untersuchungsdesign kann nicht ohne weiteres auf einen anderen kulturellen Kontext übertragen werden. Nicht nur werden für die vorliegende Studie Vertreter verschiedener Kulturen befragt, auch stellt Kultur und insbesondere Interkultur das zentrale Forschungsfeld dar. Die Messung von Kultur ist schwierig, da es sich um ein latentes Konstrukt, das sich einer direkten Messbarkeit entzieht, handelt. Gleiches gilt für kulturelle Diversität als Folge von unterschiedlicher kultureller Prägung. Beides ist also nicht direkt messbar, sondern muss über manifeste Indikatoren operationalisiert werden. Kultur in ihrer Ganzheit ist außerdem zu umfassend, um als erklärende Variable zu fungieren und sollte deshalb in die Komponenten, die sie konstituieren, zerlegt werden, um diese als unabhängige Variablen heranzuziehen.⁷⁵³

Methodisch ist es nötig, der Äquivalenz und Vergleichbarkeit der Daten im interkulturellen Umfeld besondere Bedeutung beizumessen. Man

⁷⁵³ Vgl. van de Vijver/Leung (1997), S. 3 f. Diese Komponenten sind für Interkultur gemeinsame Werte und Normen, gemeinsame Ziele und Visionen sowie eine Teamidentität.

unterscheidet dabei zwei generelle Bereiche der Äquivalenz. Die Datenerhebungsäquivalenz zielt darauf ab, dass Stichprobe und Erhebungsmethode in den verschiedenen untersuchten Kulturen vergleichbar sein müssen.⁷⁵⁴ So sollen sich die Charakteristika der Befragten aus verschiedenen Kulturen sowie der Aufbau der Datensammlung in verschiedenen Kulturen ähneln.

Problematischer in der Umsetzung ist meist die Bedeutungsäquivalenz, die die Bereiche der sprachlichen Gestaltung, des Messkonzepts, der Konstruktdefinition sowie der Skalierung umfasst.⁷⁵⁵ Die Bedeutungsäquivalenz wird im Folgenden in drei Kategorien unterteilt, die in der genannten Reihenfolge im Forschungsprozess bedacht werden müssen:

- Konstruktäquivalenz,
- Semantische Äquivalenz,
- Messäquivalenz.

Konstruktäquivalenz beschreibt das Problem, dass die Interpretation und Bedeutung bestimmter Objekte, Konzepte, Verhaltensweisen und Konstrukte über Kulturen und Umweltzustände hinweg variieren. Die Vertreter verschiedener Kulturen greifen nicht auf denselben, universellen Bezugsrahmen zurück. Sind die Konstrukte äquivalent, so hat ein bestimmtes abgefragtes Merkmal oder eine Einstellung in einer Kultur dieselbe Bedeutung wie in einer anderen.⁷⁵⁶ Konstruktäquivalenz ist in vielen multikulturellen Studien nicht gegeben, nicht dokumentiert oder gar nicht getestet worden. Die Äquivalenz der Konstrukte kann jedoch nicht einfach angenommen werden, sie muss vor allem für weit gefasste und

⁷⁵⁴ Vgl. Hult et al. (2008), S. 1037.

⁷⁵⁵ Die Klassifikationen der verschiedenen Arten von Äquivalenz sind vielfältig. Mit Bedeutungsäquivalenz wurde hier ein sehr breit gefasster Überbegriff gewählt, der häufig weiter unterteilt wird. Vgl. dazu bspw. Schaffer/Riordan (2003), 188 ff.; Sekaran (1983); Singh (1995); Jedrzejczyk (2007), S. 81; Hult et al. (2008).

⁷⁵⁶ So ist bspw. Harmonie in unterschiedlichen Kulturen mit verschiedenen Wesenszügen assoziiert. Ein anderes Beispiel ist der Begriff der Fluktuation. Ein US-Amerikaner assoziiert das Konstrukt mit einem gewöhnlichen Teil der Karriereentwicklung, während der Begriff für einen Japaner aufgrund der durch gesellschaftliche Normen diktierten Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber ein Tabu-Thema darstellt. Vgl. Jedrzejczyk (2007), S. 93; Hult et al. (2008), S. 1028 sowie S. 1030; Sekaran (1983), S. 62; Schaffer/Riordan (2003), S. 191 f.

emotional konnotierte Begriffe gemessen oder zumindest im Vorfeld mit Vertretern der Kulturen, die Teil der Stichprobe sind, thematisiert werden. Dafür eignet sich eine qualitative Vorstudie oder das Zurückgreifen auf Literatur, die die verwendeten Konzepte in verschiedenen Kulturen thematisiert.⁷⁵⁷ In der vorliegenden Untersuchung wird die Konstruktäquivalenz durch den Pretest und Absprachen mit der Personalabteilung des untersuchten Unternehmens sowie durch die Faktorenanalyse und die Reliabilitätsanalyse sichergestellt. Aufgrund der zahlreichen an der Untersuchung beteiligten Kulturen kann, obwohl im Fragebogen keine solchen mehrdeutigen Begrifflichkeiten offensichtlich sind, die unterschiedliche Interpretation von Konstrukten im Fragebogen nicht vollkommen ausgeschlossen werden. Diese Problematik ist bei der Datenauswertung und -interpretation zu beachten.

Semantische Äquivalenz stellt die Vergleichbarkeit des Fragebogens auf sprachlicher Ebene sicher. Über Sprache werden die untersuchten Konstrukte an die Probanden vermittelt. Konstruktäquivalenz muss also von semantischer Äquivalenz begleitet sein, um vergleichbare Ergebnisse zu erhalten. Neben der Sprachkompetenz der Untersuchungsteilnehmer in der Sprache des Fragebogens spielt die semantische Äquivalenz eine Rolle im Hinblick auf Bedeutungen einzelner Wörter in verschiedenen Kulturen. Um einen Fragebogen auch für Nicht-Muttersprachler sprachlich verständlich und beantwortbar zu machen und um eine eindeutige Übersetzung von Items zu ermöglichen, müssen einige Regeln für die Formulierung der Items beachtet werden. So sollten die Sätze kurz, einfach, spezifisch⁷⁵⁸ und im Aktiv formuliert sein sowie Metaphern, Fremdwörter, Mehrdeutigkeiten, Umgangssprache, negativ konnotierte Begriffe⁷⁵⁹ und der Konjunktiv vermieden werden.⁷⁶⁰ Im Bereich der zugrundeliegenden Bedeutungsmuster stellt die semantische Äquivalenz bei der Erstellung des Fragebogens eine Herausforderung dar, da Probanden aus verschiedenen Kulturen, wie schon im Rahmen der Konstruktäquivalenz erörtert, unterschiedliche Interpretationsansätze haben und Wörter mit unterschiedlichen Konno-

⁷⁵⁷ Vgl. van de Vijver/Leung (1997), S. 43; Hult et al. (2008), S. 1030 ff.

⁷⁵⁸ Vage Begriffe wie *häufig* oder *selten* sind zu vermeiden.

⁷⁵⁹ So ist es bspw. problematisch *leader* im Deutschen mit *Führer* zu übersetzen.

⁷⁶⁰ Vgl. Brislin (1986), S. 143 ff.; Kornmeier (2007), S. 171; Jedrzejczyk (2007), S. 86 f.

tationen belegt sind. Es muss sichergestellt werden, dass verschiedene Wörter von allen Probanden gleichermaßen verstanden und interpretiert werden, da sonst Probleme bei der Validität der Messung auftreten können.⁷⁶¹ Neben den oben genannten Maßnahmen wird die semantische Äquivalenz durch die Anwendung der Rückübersetzungstechnik und die Durchführung eines Pretests sichergestellt. Außerdem wurde der Fragebogen mit Vertretern der beteiligten Kulturen abgestimmt und in englischer Sprache angeboten, da dies für alle untersuchten Teams die Teamsprache ist. Der Übersetzung des Fragebogens kommt im Rahmen der semantischen Äquivalenz eine besondere Rolle zu. Diese wird in Kapitel 6.3.3.2 ausführlich erörtert.

Messäquivalenz bezieht sich auf eine vergleichbare Operationalisierung der Konstrukte für verschiedene Kulturen. In dieser Arbeit beschränkt sich die Messäquivalenz auf die Skalenwahl und die Vergleichbarkeit der Datenwerte.⁷⁶² Es gilt es zu überprüfen, ob die kulturell heterogenen Befragungsteilnehmer Skalen und die Intervalle zwischen einzelnen Antwortmöglichkeiten in gleicher Weise wahrnehmen und interpretieren. Kollektivistische Kulturen neigen zum Beispiel mehr als individualistische Kulturen dazu, Extremwerte zu vermeiden, da Werte wie Konfliktvermeidung oder das Streben nach Harmonie stärker ausgeprägt sind. Sie wählen eher Werte um den Skalenmittelpunkt oder zeigen starke Zustimmungstendenzen zu den Aussagen des Fragebogens.⁷⁶³ Dies könnte dazu führen, dass die Ergebnisse falsch interpretiert werden, indem man zum Beispiel eine geringe Varianz eines bestimmten Merkmals bei Mitgliedern kollektivistischer Kulturen vorfindet, dies aber eigentlich auf das Antwortverhalten anstatt auf die eigentliche Einstellung zurückzuführen ist.⁷⁶⁴ In der vorliegenden Untersuchung wird eine leicht verständliche 5-Punkt-Likert-Skala eingesetzt, wobei die Existenz eines Skalenmittelpunkts

⁷⁶¹ Vgl. Jedrzejczyk (2007), S. 95 sowie S. 186.

⁷⁶² Für Hult et al. (2008) ist auch die Wortwahl Teil der Messäquivalenz. Diese wird in der vorliegenden Arbeit im Bereich der semantischen Äquivalenz abgedeckt. Vgl. Hult et al. (2008), S. 1028 sowie S. 1035.

⁷⁶³ Vgl. Schaffer/Riordan (2003), S. 191 ff.; Riordan/Vandenberg (1994), S. 643 ff. Nach Kornmeier (2007), S. 170 f. tendieren Befragte generell, nicht nur in kollektivistischen Kulturen, dazu, Fragen zu bejahen.

⁷⁶⁴ Vgl. Hult et al. (2008), S. 1027 f.

bei den Teilnehmern aus stark kollektivistischen Kulturen kritisch zu hinterfragen ist.⁷⁶⁵ Durch Hinzufügen einer Kategorie *keine Angabe* soll der Nachteil, dass der Skalenmittelpunkt als Fluchtkategorie verwendet wird, ausgeglichen werden.

Neben der Äquivalenz der Erhebungsinstrumente sowie der Erhebung selbst muss die Rolle des Wissenschaftlers in der interkulturellen Forschung genauer betrachtet werden. Idealerweise ist der Wissenschaftler ein objektiver Außenstehender, für den Vorurteile und Wertungen keine Rolle spielen. Da auch der Forscher von seiner eigenen Kultur geprägt ist und in der Regel nicht alle Sprachen der Untersuchungsteilnehmer beherrscht, tauchen spätestens bei der Übersetzung von Begrifflichkeiten und beim Rückgriff auf fremdsprachige Literatur Probleme auf. Zudem ist der Forscher selbst in quantitativen und noch mehr in qualitativen Studien Teilnehmer am interkulturellen Kommunikationsprozess mit seinen Probanden.⁷⁶⁶ In qualitativen Interviews treffen der Interviewte und der Forscher direkt aufeinander. Durch die kulturell geprägte Kommunikation und damit verbundene Missverständnisse können in der Interaktion zwischen Interviewer und Interviewtem Probleme auftauchen sowie Forschungsergebnisse verfälscht werden, indem ungewollte Varianz generiert wird.⁷⁶⁷ Daraus folgt, dass eine Kultur immer nur relativ zum eigenen Wertesystem betrachtet werden kann. Dieser sogenannte Forscherbias gilt als eine der größten Gefahren für interkulturelle Studien. Der Bias kann schon in der Konzeptualisierung des theoretischen Modells sowie der Ableitung von Hypothesen auftreten. Später spielt er eine Rolle bei der Wahl des Untersuchungsdesigns und der Datenanalyse. Da die Validität von Ergebnissen nur so gut ist wie das schwächste Glied des zugrundeliegenden Modells, muss sich die interkulturelle Forschung mit der

⁷⁶⁵ Vgl. Jedrzejczyk (2007), S. 88. Eine detaillierte Auseinandersetzung mit der Wahl der Ratingskala findet in Kapitel 6.3.2.1 statt.

⁷⁶⁶ Vgl. Casmir (2003), S. 19.

⁷⁶⁷ Vgl. van de Vijver/Leung (1997), S. 33 f.

Problematik des Forscherbias auseinandersetzen, um die Interpretierbarkeit und Aussagekraft von Ergebnissen zu gewährleisten.⁷⁶⁸

6.3 Parameter der empirischen Untersuchung

Im folgenden Abschnitt werden die Bestandteile der empirischen Untersuchung genau erläutert. Ziel ist zunächst die Übertragung der theoretischen Konzeption in ein Untersuchungsmodell. Die operationalisierten Variablen des Untersuchungsmodells werden anschließend in einen Fragebogen integriert. In diesem Rahmen wird festgelegt, welche Fragen in welcher Reihenfolge und in welchen Formulierungen gestellt werden sollen. Schließlich wird die konkrete Durchführung der Befragung beschrieben.

6.3.1 Untersuchungsmodell zur empirischen Überprüfung des theoretisch-konzeptionellen Bezugsrahmens

Bevor die empirische Untersuchung durchgeführt werden kann, bedarf es einer genauen Festlegung, welche Variablen der theoretischen Konzeption in welcher Form in die Studie eingehen und welche Beziehungen zwischen diesen Variablen überprüft werden sollen. Das Untersuchungsmodell ist dabei eng an den theoretisch-konzeptionellen Bezugsrahmen aus Kapitel 5 angelehnt, da in dessen Entwicklung bereits empirische Erkenntnisse einfließen und so empirische Umsetzbarkeit bereits Teil der theoretischen Konzeption war.

In Abbildung 24 fällt daher auf, dass die Variablen des Interaktionssystems sowie der Ergebnisse aus der theoretischen Konzeption bestehen bleiben. Dabei werden nicht die einzelnen Dimensionen der Interkultur(alisation) direkt gemessen, sondern die Variablen, die diese Dimensionen konstituieren.⁷⁶⁹ Später werden die Bestandteile der einzelnen Dimensionen

⁷⁶⁸ Vgl. van de Vijver/Leung (1997), S. 4 f. sowie S. 11 ff.; Hofstede (2006), S. 15.

⁷⁶⁹ Bspw. Kommunikation, Kohäsion, Aufgabenkonflikt und Beziehungskonflikt als Bestandteile der prozessualen Dimension.

von Interkultur(alisation) aggregiert. Diskrepanzen zwischen theoretischem Modell und Untersuchungsmodell ergeben sich vor allem im Bereich des teaminternen und -externen Kontexts. Der teamexterne Kontext fällt gänzlich heraus, da sich die vorliegende Studie, wie in Kapitel 6.3.4 erläutert, auf ein Unternehmen konzentriert. Aus diesem Grund sind die Bestandteile des teamexternen Kontexts hier konstant. Gleiches gilt für *Kreativaufgaben* als Bestandteil des teaminternen Kontexts. Da alle Teams der Stichprobe Kreativaufgaben bearbeiten, ist auch diese Größe konstant und findet keine Berücksichtigung in der quantitativen Fragebogenstudie. Fachliche, soziale und interkulturelle Kompetenzen konnten aus forschungspragmatischen Gründen nicht in die Studie einbezogen werden, da die Kompetenzmessung sehr komplex ist.

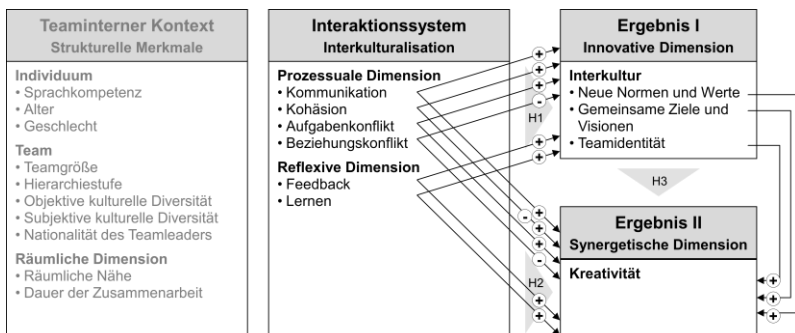


Abbildung 24: Untersuchungsmodell zur empirischen Überprüfung der Wirkungsbeziehungen in multikulturellen Kreativteams

Quelle: Eigene Darstellung.

Die kulturelle Prägung eines Teammitglieds muss zwar erhoben werden, wird aber nicht zur Beschreibung des einzelnen Teammitglieds herangezogen, sondern ist für die Bestimmung der kulturellen Diversität relevant. Diese wird als einzige Variable im Rahmen der Teamzusammensetzung erfasst. Dabei wird, wie im folgenden Abschnitt erläutert, zwischen subjektiver und objektiver kultureller Diversität unterschieden.

In Bezug auf die Rollenverteilung im Team wird in der empirischen Studie lediglich zwischen Teamführung und Teammitgliedschaft unterschieden. Zusätzlich wird die Nationalität der Teamführung erhoben.

Die Variablen des teaminternen Kontexts sind in Abbildung 24 nicht mit den anderen Bestandteilen des Modells über Wirkungspfeile verbunden, da ihre Rolle erst in der empirischen Untersuchung aufgedeckt werden kann. Die gewählte Position des teaminternen Kontexts in der Abbildung impliziert, dass die Wirkung des teaminternen Kontexts auf die Teamergebnisse durch das Interaktionssystem vermittelt wird, das Interaktionssystem also als Mediator wirkt. Denkbar ist jedoch auch, dass der teaminterne Kontext die Beziehung zwischen Interaktionssystem und Ergebnissen moderiert. Festzustellen, welche Rolle die einzelnen Variablen des teaminternen Kontexts tatsächlich einnehmen, ist Gegenstand von Kapitel 7.3.2.

Für die drei Haupthypothesen werden Wirkungsbeziehungen in der empirischen Studie überprüft. Daher gehen die in Kapitel 5 generierten Erkenntnisse in das Untersuchungsmodell in Form von Wirkungspfeilen ein.

6.3.2 Entwicklung von Items zur Messung der relevanten Konstrukte

Um die untersuchungsrelevanten Konstrukte messen zu können, bedarf es ihrer Überführung in messbare Größen. Die Messung umfasst dabei neben der Formulierung von Items auch die Ratingskalen,⁷⁷⁰ auf denen diese Items bewertet werden.

Die zu messenden theoretischen Konstrukte sind nicht eindeutig zu erfassen, da es sich um latente Variablen handelt. Deshalb bedarf es einer adäquaten Operationalisierung, also „Messbarmachung“ der Konstrukte. Gleichzeitig gilt es, sich für ein Skalenniveau und für ein Skalierungs-

⁷⁷⁰ Neben dem Spektrum der Antwortmöglichkeiten werden auch Itembatterien, die gemeinsam eine Variable messen, als Skalen bezeichnet.

verfahren zu entscheiden.⁷⁷¹ Aus forschungsökonomischen sowie aus Validitäts- und Reliabilitätsgründen ist es sinnvoll, bereits erfolgreich empirisch erprobte, statistisch bewährte und interkulturell einsetzbare Skalen für den Fragebogen heranzuziehen. Nur falls keine angemessene Operationalisierung der Variablen in der Literatur gefunden werden kann, ist die Konzeption einer eigenen Skala nötig. Um die Validität der Untersuchung zu erhöhen, werden Multi-Item-Skalen herangezogen. Lediglich objektiv beobachtbare Variablen werden mit Single-Item-Skalen gemessen. Die meisten Konstrukte dieser Arbeit können nicht objektiv gemessen werden. Deshalb greift man auf subjektive Daten zurück. Diese bilden dann die Wahrnehmung der Teamleader oder der Teammitglieder ab. Die subjektive Wahrnehmung ist, wie bereits erläutert, bestimmender für die Zusammenarbeit im Team als objektive Tatsachen.⁷⁷²

6.3.2.1 Ratingskalen für die Erfassung der Variablenausprägungen

Bevor die genauen Inhalte der Items thematisiert werden, bedarf es der Entwicklung geeigneter Ratingskalen zur Messung der Variablenausprägungen. Messen ist dabei die Abbildung eines empirischen Relativs in ein numerisches Relativ.⁷⁷³ Dieses numerische Relativ wird anhand einer mehrstufigen Ratingskala⁷⁷⁴ abgebildet, um die Wahrnehmung der Individuen differenziert zu erfassen. Mit steigender Zahl an Abstufungen wird ein steigender Informationsgehalt erwartet – bis zu einem Schwellenwert, an dem die Grenze der Differenzierungsfähigkeit der

⁷⁷¹ Das Skalenniveau betrifft die Präzision der Messung. So unterscheidet man zwischen nichtmetrischen (nominalen und ordinalen) und metrischen (Intervall- und Verhältnis-)Skalen. Je höher das Skalenniveau ist, desto mehr Informationsgehalt lässt sich aus den Daten extrahieren. Auch sind bei höheren Skalenniveaus die Optionen der Datenanalyse größer. Das Skalierungsverfahren bezeichnet die jeweilige Methode der Umwandlung theoretischer Konstrukte in messbare Variablen. Vgl. Kornmeier (2007), S. 172.

⁷⁷² Vgl. Ashkanasy/Broadfoot/Falkus (2003), S. 133.

⁷⁷³ Vgl. Stier (1999), S. 38; Schnell/Hill/Esser (2011), S. 140.

⁷⁷⁴ Nach Bortz/Döring (2009), S. 176 sind Ratingskalen die am meisten verwendete Skalenart in den Sozialwissenschaften.

Befragten erreicht ist.⁷⁷⁵ Rohrmann (1978) plädiert daher klar für den Einsatz fünfstufiger Skalen.⁷⁷⁶

Ein weiteres Mittel zur Steigerung des Informationsgehalts ist ein möglichst hohes Skalenniveau. Bei einer Befragung, wie der hier vorliegenden, können keine metrischen Daten erzeugt werden. Das maximale Niveau ist eine Ordinalskala. Idealerweise schafft man Äquidistanz zwischen den Zahlenwerten im Sinne einer Verhältnisskala. Durch optische und sprachliche⁷⁷⁷ Darstellung können gleiche Abstände zwischen den Zahlenwerten suggeriert werden.⁷⁷⁸ Ordinalskalen stellen einen nicht nur in dieser Arbeit, sondern in der empirischen Sozial- und Wirtschaftsforschung häufig verwendeten Datentyp dar. Trotz der weiten Verbreitung ordinaler Daten existieren für deren multivariate Analyse nur wenige Verfahren.⁷⁷⁹ Häufig wird die Annahme getroffen, die Variablen seien metrisch oder intervallskaliert, obwohl diese streng genommen auf einer Ordinalskala gemessen werden und deswegen als qualitativ oder nicht-metrisch anzusehen sind.⁷⁸⁰ Die Problematik eines solchen Vorgehens besteht primär darin, dass die Ordinalskala theoretisch kontinuierliche Variablen, die sich in unendlich vielen Teile abstufen lassen, in wenige, im vorliegenden Fall fünf Bereiche, unterteilt. Das Problem hierbei ist, dass jedes Individuum seine persönliche Einteilung des eigentlich intervallskalierten Kontinuums unterschiedlich vornehmen kann.⁷⁸¹ Folglich kann die Unterteilung der verschiedenen Antwortmöglichkeiten, wie in Abbildung 25 visualisiert, je nach Befragten deutlich abweichen. Diese Unterteilung kann, wie in Kapitel 6.2 erläutert, auch kulturell bestimmt sein. Für einen Vertreter einer kollektivistischen Kultur wäre demnach Unterteilung 3 (starke Zustimmungstendenz) oder 4 (Tendenz zum Skalenmittelpunkt) in Abbildung 25 charakteristisch. Dieses Problem wird in Abbildung 25 am Beispiel des Items IC1 der Skala *Interne Kommunikation* visualisiert. Möglich sind in diesem Zusammenhang sowohl gleichmäßige (Unterteilung

⁷⁷⁵ Vgl. O'Muircheartaigh/Krosnick/Helic (1999), S. 2; Stier (1999), S. 66.

⁷⁷⁶ Vgl. Rohrmann (1978).

⁷⁷⁷ Nur die Extrempunkte der Skala werden verbal benannt (*strongly disagree* - *strongly agree*).

⁷⁷⁸ Vgl. Rohrmann (1978), S. 222 ff.

⁷⁷⁹ Vgl. Baur (2008), S. 279.

⁷⁸⁰ Vgl. Basilevsky (1994), S. 501.

⁷⁸¹ Vgl. Baur (2008), S. 279 f.

1) als auch ungleichmäßige Verteilungen (Unterteilungen 2, 3 und 4) der Antwortmöglichkeiten.

Um die Probleme mit dem ordinalen Skalenniveau zu minimieren, wurde die fünfstufige Antwortskala im Fragebogen bewusst nummeriert (bspw. von 1 = *strongly disagree* bis 5 = *strongly agree*). So wird dem Befragten das Gefühl vermittelt, dass die Abstände zwischen den Antwortmöglichkeiten gleich groß und metrisch sind. Die individuell variierende Unterteilung wird so gemindert und die Anwendung von Verfahren, die ein metrisches Skalenniveau verlangen, ist weniger problematisch.⁷⁸² Wie mit den Daten aus Ordinalskalen in der vorliegenden Arbeit genau vorgegangen wird, ist Gegenstand des Kapitels 7.1.

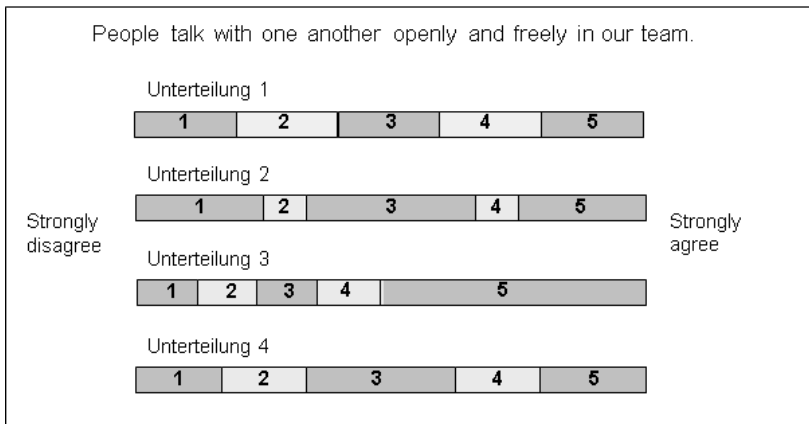


Abbildung 25: Möglichkeiten der individualspezifischen Unterteilung bei Ordinalskalen

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Baur (2008), S. 280.

Abbildung 25 zeigt eine fünfstufige und somit ungerade Antwortskala. Die Bereitstellung einer geraden oder ungeraden Anzahl an Abstufungen wird kontrovers diskutiert.⁷⁸³ Ungerade Skalen verfügen über einen neutralen

⁷⁸² Vgl. Mummendey/Grau (2008), S. 82 f.; Porst (2009), S. 73 ff.; Bortz/Döring (2009), S. 176 ff.

⁷⁸³ Vgl. Converse/Presser (1991), S. 36; O'Muircheartaigh/Krosnick/Helic (1999), S. 1.

Skalenmittelpunkt. Dieser wird, wie in Kapitel 6.2 erläutert, als „Fluchtkategorie“ genutzt, um eine Festlegung zu vermeiden oder Unwissen zu verbergen.⁷⁸⁴ Auf geraden Skalen wird eine Antworttendenz durch das Fehlen der neutralen Kategorie erzwungen. Wenn Mitglieder kollektivistischer Kulturen an der Befragung teilnehmen, bietet sich grundsätzlich eine gerade Skala an. Es ist jedoch nicht möglich, mithilfe einer einzigen Skala alle kulturspezifischen Besonderheiten abzubilden. Den Untersuchungsteilnehmern wird auf einer geraden Skala die Möglichkeit genommen, ihre Neutralität bezüglich eines Themas auszudrücken, was wiederum zu Antwortverzerrungen oder einer Erhöhung der Item Nonresponse führen kann.⁷⁸⁵ Die meisten der Skalen, auf die in der vorliegenden Fragebogenuntersuchung zurückgegriffen wird, sind 5-Punkt-Likert-Skalen. Likert-Skalen sind eine spezielle Form numerierter Ratingskalen und stellen die meistverwendete Skalenart in den Sozialwissenschaften dar. Sie erlauben es, für jede Testperson einen Wert festzulegen, der sich aus der Summe der jeweiligen Skalenwerte ergibt.⁷⁸⁶ In der vorliegenden Untersuchung wird einheitlich für alle Fragen eine fünfstufige Likert-Skala verwendet, um Verwirrung durch wechselnde Skalen zu vermeiden. Die verwendete Skala verfügt, wie von Porst (2009) empfohlen, über aufsteigende Werte in Leserichtung und bewegt sich zwischen 1 (sehr niedrige Ausprägung) und 5 (sehr hohe Ausprägung).⁷⁸⁷

6.3.2.2 Operationalisierung der Variablen

Steht die numerische Messung der Variablen fest, muss entschieden werden, wie die Variablen inhaltlich in messbare Items überführt, also operationalisiert, werden. Die Operationalisierung stellt das Bindeglied zwischen Theorie und Realität dar. Nur mithilfe von Operationalisierungen lassen sich theoretisch vermutete Hypothesen in der Realität durch Messung

⁷⁸⁴ Vgl. O'Muircheartaigh/Krosnick/Helic (1999), S. 4.

⁷⁸⁵ Vgl. Stier (1999), S. 68; O'Muircheartaigh/Krosnick/Helic (1999), S. 222; Mayer (2009), S. 84.

⁷⁸⁶ Vgl. Bortz/Döring (2009), S. 224.

⁷⁸⁷ Vgl. Porst (2009).

überprüfen.⁷⁸⁸ Die theoretischen Konstrukte der prozessualen, reflexiven, innovativen und synergetischen Dimension müssen daher erst in ihre Bestandteile zerlegt werden. Diese sind Kommunikation, Kohäsion, Konflikt, Lernen, Feedback, neue Normen und Werte, Teamidentität, gemeinsame Visionen und Ziele sowie Kreativität. Diese wiederum werden jeweils über eigene Multi-Item-Skalen erfasst. Multi-Item-Skalen erhöhen die Validität einer Untersuchung und sollten daher für die vielschichtigen theoretischen Konstrukte herangezogen werden.

Kriterien zur Auswahl der verwendeten Skalen

Zur Operationalisierung der Variablen wurde der bewährten Praxis gefolgt, auf bereits erfolgreich empirisch getestete und validierte Skalen zurückzugreifen. Um geeignete Skalen für die vorliegende Untersuchung zu finden, wurden quantitativ-empirische Studien zu multikultureller Teamarbeit gesichtet. Die Auswahl der Skalen erfolgte nach folgenden Kriterien:

- statistische Aussagekraft und Messgenauigkeit gemessen an der Reliabilität der Skala,
- Übereinstimmung der Konzeptualisierung des gemessenen Konstrukts in vergangener und gegenwärtiger Studie sowie theoretische Fundierung und Validität der Skala,
- Kürze der Skala, um den Fragebogen möglichst knapp und übersichtlich zu gestalten sowie
- Verfügbarkeit der Skala.

Die Verfügbarkeit ist selbstverständlich notwendiges Kriterium für die Auswahl einer Skala. Einige Skalen werden nicht komplett veröffentlicht. In diesem Fall wurden die Autoren der entsprechenden Beiträge per E-Mail kontaktiert. Nur in wenigen Fällen resultierte daraus eine Vervollständigung

⁷⁸⁸ Vgl. Jedrzejczyk (2007), S. 174 f.; Raab-Steiner/Benesch (2008), S. 22; Atteslander (2008), S. 33 ff.

der verwendeten Messinstrumente. Diese unvollständigen Skalen konnten dementsprechend für die vorliegende Untersuchung nicht verwendet werden.

Die weiteren drei Auswahlkriterien wurden in der Reihenfolge ihrer Nennung angewendet. Güte und statistische Aussagekraft einer Skala lassen sich anhand von Objektivität, Validität und Reliabilität beurteilen. Ziel war dabei, Skalen zu finden, die den Untersuchungsgegenstand exakt und fehlerfrei messen. Objektivität ist gegeben, wenn Untersuchungsdurchführung und -ergebnisse unabhängig vom Forscher identisch sind.⁷⁸⁹ Reliabilität hingegen, die auch als Verlässlichkeit bezeichnet wird, bewertet die Messgenauigkeit des Erhebungsinstruments und ist somit eher ein methodisches Gütekriterium. Reliable Messungen lassen sich replizieren.⁷⁹⁰ Die interne Konsistenz hat sich als stabiles Kriterium für Reliabilität herausgestellt. Dabei stellt die gängigste Methode die Berechnung von Cronbachs α dar.⁷⁹¹ Generell gilt dabei ein Wert von 0,70 als minimal akzeptierbare Schwelle.⁷⁹² Da mit steigender Itemanzahl der Koeffizient von Cronbachs α steigt,⁷⁹³ schlägt Ohlwein (1999) für 3-Item-Skalen einen Schwellenwert von 0,60 vor und empfiehlt, den Standardwert von 0,70 ab vier Items heranzuziehen.⁷⁹⁴ Validität, also Gültigkeit, liegt vor, wenn die Untersuchung tatsächlich das misst, was sie vorgibt zu messen. Sie ist also ein inhaltliches Kriterium und wurde theoriegeleitet überprüft. Die theoretische Fundierung einer Skala ist ein wichtiges Gütemerkmal. Wenn eine Skala sich im Verhältnis zu anderen Modellvariablen so verhält, wie dies theoretisch zu erwarten war, ist dies ein Indiz für Konstruktvalidität. Ein Abgleich der Konzeptualisierung der Modellvariablen in den Ausgangsstudien mit den Konzeptualisierungen der vorliegenden Studie lieferte weitere wichtige Hinweise auf die Validität der Skalen.

⁷⁸⁹ Vgl. Bortz/Döring (2009), S. 195; Jedrzejczyk (2007), S. 189.

⁷⁹⁰ Vgl. Atteslander (2008), S. 215; Schnell/Hill/Esser (2011), S. 151.

⁷⁹¹ Vgl. Cronbach (1951); Bortz/Döring (2009), S. 198. Bei Bortz/Döring (2009) findet sich auch ein Überblick darüber, wie die Werte von Cronbachs α zu beurteilen sind.

⁷⁹² Vgl. Nunnally/Bernstein (1994), S. 245 f.; Neuberger/Kompa (1987), S. 39 ff. schlagen gar einen Schwellenwert von 0,8 vor.

⁷⁹³ Vgl. Cortina (1993), S. 98 ff.

⁷⁹⁴ Vgl. Ohlwein (1999), S. 224.

Um eine Bearbeitungszeit des Fragebogens von 15 bis 20 Minuten nicht zu überschreiten, stellte die Länge der Skalen ein Auswahlkriterium dar. Es galt bei verfügbaren Skalen, die gleich passend, gleich aussagekräftig und ähnlich reliabel und valide sind, die kürzere zu wählen.

Die gewählten Skalen wurden teilweise leicht abgeändert, um ein einheitliches Bild des Fragebogens zu gewährleisten und auf Probleme einzugehen, die im Pretest aufgedeckt wurden.⁷⁹⁵ So wurden unabhängig vom Tempus der Ausgangsskala alle Items im Präsens formuliert, da Daten über die momentane Teamarbeit erhoben werden. Außerdem wurde einheitlich das Wort *team*⁷⁹⁶ und eine fünfstufige Antwortskala verwendet. Die gewählten Skalen enthalten ausschließlich geschlossene Fragen. So werden die Daten quantitativ vergleich- und auswertbar.⁷⁹⁷ Außerdem bevorzugen vor allem asiatische Teilnehmer laut Podsiadlowski (2002) Fragen mit vorgegebenen Antwortschemata.⁷⁹⁸

Die einzelnen Skalen, die den Fragebogen konstituieren, werden in den folgenden Abschnitten vorgestellt.

Maße des teaminternen und -externen Kontexts

Zentrales Merkmal des teaminternen Kontexts ist die kulturelle Diversität des Teams. Deshalb wird ihrer Operationalisierung im Vergleich zu den weiteren Variablen des teaminternen und -externen Kontexts am meisten Bedeutung beigemessen.

Kulturelle Diversität. Als Ausgangspunkt für die Bestimmung von kultureller Diversität bedarf es der Operationalisierung von Kultur.⁷⁹⁹ Bei der quantitativen Messung von Kultur und kulturellen Unterschieden und Gemeinsamkeiten muss man sich auf sichtbare oder zumindest artikulierbare Teile einer Kultur beschränken. Basale Annahmen, die nach

⁷⁹⁵ Vgl. Jedrzejczyk (2007), S. 186; Mummendey/Grau (2008), S. 89 f.

⁷⁹⁶ In manchen Skalen ist von *group*, *work unit* oder *Gruppe* die Rede. In Kapitel 3 wurden diese Begrifflichkeiten erörtert.

⁷⁹⁷ Vgl. Schnell/Hill/Esner (2011), S. 330 ff.; Mummendey/Grau (2008), S. 74 f.

⁷⁹⁸ Vgl. Podsiadlowski (2002), S. 175.

⁷⁹⁹ Vgl. Jedrzejczyk (2007), S. 85.

Schein (1995) tiefstliegenden Elemente einer Kultur, können quantitativ nicht erfasst werden.⁸⁰⁰

Eine reine Beschränkung auf Nationalität als Maß für Kultur ist als problematisch zu bezeichnen, da zahlreiche Länder existieren, in denen verschiedene kulturelle Gruppen zuhause sind. Auch kann man eine zunehmende Migration beobachten, die dazu führt, dass nationale Grenzen keine kulturellen Grenzen mehr darstellen. Der Besitz eines bestimmten Passes drückt also nicht mehr die kulturelle Zugehörigkeit seines Inhabers aus. Diese muss somit individuell erfasst werden, um die Validität der Messung zu gewährleisten.⁸⁰¹ Trotzdem bleibt Nationalität ein Indikator für kulturelle Zugehörigkeit. Es gilt, sich die Frage zu stellen, welche Bestimmungsgrößen außerdem für die Erfassung von Kultur relevant sind. Für eine konsistente Messung und um oben genannte Besonderheiten zu kontrollieren, bietet es sich an, neben der Staatsangehörigkeit Ethnizität, Religion, Muttersprache, Herkunftsregion und Geburtsland zu erfassen.⁸⁰² Jedrzejczyk (2007) argumentiert jedoch, dass die direkte Befragung zu ihren Werten und der Diversität der Probanden am sinnvollsten ist, um Pauschalisierungen vorzubeugen und die Wahrnehmung der Befragten zu berücksichtigen.⁸⁰³ Um das Konstrukt der kulturellen Diversität möglichst differenziert zu erfassen, wird auf ein Maß der subjektiven Diversität sowie ein Maß der objektiven Diversität zurückgegriffen.

Die *subjektive kulturelle Diversität* wurde über die Skala von Hubbert/Gudykunst/Guerrero (1999) erhoben.⁸⁰⁴ Die Untersuchungsteilnehmer werden darin anhand von sechs Items nach der wahrgenommenen Ähnlichkeit zu ihren Teamkollegen gefragt. Es handelt sich also um ein Diversitätsmaß auf Individualebene, welches anhand der Wahrnehmung der Untersuchungsteilnehmer erhoben wird und damit subjektiv ist. Die Ähnlichkeit wird in Bezug auf Werdegang, Kommunikations- und Lebensstil, Verhalten, Interessen und Werte erfasst.

⁸⁰⁰ Vgl. Schein (1995); Ashkanasy/Broadfoot/Falkus (2003), S. 132.

⁸⁰¹ Vgl. Neuberger/Kompa (1987), S. 39 ff.; Holtbrügge/Friedmann (2011), S. 30 ff.; Schaffer/Riordan (2003), S. 175 f.

⁸⁰² Vgl. Dahlin/Weingart/Hinds (2005), S. 1113.

⁸⁰³ Vgl. Jedrzejczyk (2007), S. 83 ff.

⁸⁰⁴ Vgl. Hubbert/Gudykunst/Guerrero (1999), S. 33.

So kann die Stärke der wahrgenommenen Diversität erhoben werden. Die interne Konsistenz der Skala ist mit einem Cronbachs α von 0,87 als gut einzustufen.⁸⁰⁵ Da die Befragten, die in Kapitel 6.3.4.1 beschrieben werden, aus verschiedenen Kulturen kommen, stellt sich die Frage, von welchem Ausgangspunkt die Ähnlichkeit beurteilt wird. Dieser Ausgangspunkt wird für jeden Befragten variieren. Dies stellt jedoch insofern kein Problem dar, da es explizit um die subjektiv wahrgenommene Diversität geht und somit ein objektiver Referenzwert nicht notwendig ist. Die Diversität der Interaktionspartner ist nach Evans/Mavondo (2002) nicht maßgeblich durch die reine Existenz kultureller Unterschiede, sondern vielmehr durch die wahrgenommene Distanz bestimmt.⁸⁰⁶ Auch Earley/Mosakowski (2000) stellen fest: „*Similarities are not based simply on objective characteristics; rather, they are based on perceived commonalities among team members.*“⁸⁰⁷ Ähnliche Werte objektiver Diversität werden im Team demnach unterschiedlich wahrgenommen. Subjektive und objektive kulturelle Diversität gehen also nicht zwingend miteinander einher.⁸⁰⁸

Für die Erfassung der *objektiven Diversität* wurden Nationalität, Muttersprache und Geburtsregion abgefragt und schließlich über Blaus Index zu einem Diversitätsmaß verdichtet.⁸⁰⁹ Blaus Index eignet sich besonders, da er die Daten korrekterweise als nominal behandelt.⁸¹⁰ Er stellt daher ein häufig verwendetes Maß von Heterogenität dar, zumal er

⁸⁰⁵ Um die Werte von Cronbachs α hier und im Folgenden zu bewerten, wurde auf die Ausführungen von Nunnally/Bernstein (1994), S. 245, die zu Beginn des Kapitels erläutert wurden, zurückgegriffen. Die interne Konsistenz der Skala konnte natürlich erst nach der Datenerhebung bestimmt werden. Die Werte werden jedoch schon an dieser Stelle vorgestellt, um ein möglichst umfassendes Bild über die verwendeten Skalen zu vermitteln.

⁸⁰⁶ Vgl. Evans/Mavondo (2002), S. 516.

⁸⁰⁷ Earley/Mosakowski (2000), S. 28.

⁸⁰⁸ Vgl. Earley/Mosakowski (2000), S. 46.

⁸⁰⁹ Vgl. Blau (1977), S. 78. Die Bezeichnung der objektiven Diversität wird hier in Abgrenzung zur subjektiven Diversität gewählt. Objektiv sind dabei Daten, die nicht durch die Wahrnehmung oder Interpretation des Befragten geprägt werden.

⁸¹⁰ Heterogenität wird auch häufig mit der Euklidischen Distanz oder einem Variationskoeffizienten gemessen (vgl. Tsui/Egan/O'Reilly (1992); Chatman/Barsade (1995); Earley/Mosakowski (2000), S. 28 sowie S. 43; Williams/O'Reilly (1998), S. 92 f.; Chatman/Flynn (2001), S. 961 f.). Dieses Vorgehen erfordert allerdings metrische und stetige Kulturvariablen. Diese Methode scheidet also für die vorliegende Untersuchung aus.

zusätzlich kulturelle Diversität auf Teamebene erfasst.⁸¹¹ Der Index berechnet sich folgendermaßen:

$$1 - \sum_{i=1}^n p_i^2$$

mit p = relative Häufigkeit einer Kategorie in einem Team

i = Kategorie

Die meisten Studien operationalisieren kulturelle Diversität lediglich über die objektive kulturelle Diversität.⁸¹² Das Verhalten der Teammitglieder basiert jedoch mehr auf subjektiven Empfindungen als auf objektiven Tatsachen.⁸¹³ Es wird deshalb erwartet, dass die subjektiv wahrgenommene kulturelle Diversität das Interaktionssystem multikultureller Teams in stärkerem Maße prägt als die objektive kulturelle Diversität.⁸¹⁴

In das Untersuchungsmodell wurden außer der kulturellen Diversität acht Variablen aufgenommen, die weder Bestandteil des Interaktionssystems noch der Teamergebnisse sind. Diese acht Variablen bilden den teaminternen Kontext der untersuchten Teams größtenteils ab. Die Nationalität des Teamleaders und die Teamgröße wurden teambezogen erfasst. Die verbleibenden sechs Variablen (Sprachkompetenz, Dauer der Zusammenarbeit, räumliche Zusammenarbeit, Hierarchiestufe, Alter und Geschlecht) wurden auf der Individualebene abgefragt. Da Sprachkompetenz im Team, Dauer der Zusammenarbeit und räumliche Zusammenarbeit inhaltlich auf Teamebene angesiedelt sind, werden diese Variablen für die Mehrebenenanalyse auf Teamebene aggregiert. Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationen der Kontextvariablen sind in Tabelle 9 in Kapitel 7 erfasst.

⁸¹¹ Vgl. bspw. Kearney/Gebert/Voelpel (2009), S. 587; Williams/O'Reilly (1998), S. 92 f.

⁸¹² Vgl. Jedrzejczyk (2007), S. 90.

⁸¹³ Vgl. Pelled (1996), S. 628.

⁸¹⁴ Vgl. Jedrzejczyk (2007), S. 91 f.

Sprachkompetenz. Die Sprachkompetenz wurde mithilfe von zwei Fragen erfasst. Es wurde nach der eigenen Sicherheit im Umgang mit der Teamsprache sowie nach den Sprachkompetenzen der anderen Teammitglieder gefragt. Da das Beherrschen der englischen Sprache Voraussetzung für die Einstellung eines Mitarbeiters im untersuchten Unternehmen ist, ist ein gewisses gemeinsames Sprachniveau in der Teamsprache gegeben. Auch in intranational diversen Teams ist die offizielle Teamsprache Englisch, da dies oft die einzige Möglichkeit der Verständigung für Befragte aus unterschiedlichen Regionen ist, die nicht die gleiche Muttersprache teilen. Formale Bildung haben die meisten Befragten in englischer Sprache absolviert. Somit beherrschen die Untersuchungsteilnehmer die englische Sprache relativ gut. Jedoch existiert das Problem, dass Dialekte, verschiedene Verwendungen einzelner Begriffe und das Niveau der Sprachkompetenz differieren. Auch wenn die Kommunikationspartner gut Englisch sprechen, verstehen sie sich aufgrund der genannten Aspekte oft nicht. Deshalb ist es nötig, nach der subjektiv empfundenen Sprachkompetenz zu fragen, da sich diese Wahrnehmung von der formalen Sprachkompetenz unterscheidet. Die objektive Messung der Sprachkompetenz über TOEFL-Punkte oder ähnliche Instrumente erscheint somit nur bedingt praktikabel.

Alter. Das Alter der Befragten wurde erfasst, um die Vermutung einzubeziehen, dass jüngere Teammitglieder in Interkulturalität eine geringere Barriere für die Zusammenarbeit sehen. Jüngere Mitarbeiter sind häufiger in einem internationalen Umfeld aufgewachsen und konnten schon früh interkulturelle Erfahrungen sammeln. Zudem ist Alter neben der kulturellen Zusammensetzung des Teams ein weiteres Diversitätsmerkmal, welches kontrolliert werden sollte.

Geschlecht. Die Anzahl der weiblichen Untersuchungsteilnehmer wurde einbezogen, da das Geschlecht ein weiteres klassisches Diversitätsmerkmal darstellt, welches die Ergebnisse der Untersuchung beeinflusst.⁸¹⁵ Der Einfluss von Diversitätsmerkmalen in der Stichprobe soll kontrollierbar bleiben.

⁸¹⁵ Vgl. Tabelle 5.

Teamgröße. Die Teamgröße wurde im Fragebogen abgefragt. Da die Teamgrenzen nicht immer eindeutig sind, haben Mitarbeiter gleicher Teams die Teamgröße verschieden angegeben. Häufig ist nicht klar, ob der Teamleader, Teilzeitkräfte oder selbstständige, assoziierte Mitarbeiter mitgezählt werden sollen. Zudem ist die Mitarbeiterzahl im untersuchten Unternehmen sehr dynamisch, da sich das Unternehmen im Aufbau befindet. Schließlich wurden die Teamgrößen anhand des unternehmensinternen Organigramms ermittelt.

Hierarchiestufe und Nationalität des Teamleaders. Jeder Untersuchungsteilnehmer wurde mithilfe der dichotomen Variable *Teamleader* (1 = ja; 2 = nein) nach seiner Hierarchiestufe im Team gefragt. In der Auswertung kann so kontrolliert werden, ob sich für Teamleader andere Zusammenhangsstrukturen ergeben als für reguläre Teammitglieder. Von Interesse ist außerdem der Effekt der nationalen Herkunft des Teamleaders auf Teaminteraktion und -ergebnisse. Diese teambezogene Kontrollvariable lässt sich aus den Variablen *Teamleader* und *Herkunftsland* ableiten. Da der Teamleader nicht in allen untersuchten Teams geantwortet hat, wurde seine Nationalität zudem über das Organigramm und Rücksprachen mit der Personalabteilung des Unternehmens erfasst.

Räumliche Zusammenarbeit. Die räumliche Zusammenarbeit drückt aus, ob die untersuchten Teams viel Zeit an einem gemeinsamen Arbeitsort verbringen oder ob sie mehr virtuell, also über Medien wie Telefon und Internet vermittelt, zusammenarbeiten. Dafür wurde den Untersuchungsteilnehmern folgende Frage gestellt: „*What percentage of your working time is spent at the same location as your team members?*“ Die Befragten antworteten mithilfe eines zehnstufigen Drop-down-Menüs.

Dauer der Zusammenarbeit. Überprüft wurde zudem, wie lange ein Befragter bereits in seinem Team arbeitet. Wie in Kapitel 5 erläutert, stellt die zeitliche Komponente einen potenziellen Einflussfaktor auf die Interkulturherausbildung dar. Die Dauer der Zusammenarbeit wurde auf Individualebene erhoben, da nicht alle Mitglieder seit Beginn des Teambestehens Teil des Teams sind. Die Dauer der Zusammenarbeit wurde folgendermaßen erfasst: „*How long have you been working in your present team?*“. Die Angaben erfolgten in Monaten und wurden später kategorisiert.

Maße des Interaktionssystems

Im Interaktionssystem des Teams findet der Prozess der Interkulturalisation statt. Im konzeptionellen Bezugsrahmen in Kapitel 5 wurde das Interaktionssystem als System von Variablen, das die Teamergebnisse maßgeblich beeinflusst, konzeptionalisiert. Das Interaktionssystem lässt sich gedanklich in zwei Bereiche der Interkulturalisation teilen: die prozessuale Dimension sowie die reflexive Dimension. Diese stellen jedoch kein empirisches Phänomen, sondern eine konzeptionelle Unterteilung dar, die dazu dient, den Interkulturalisationsprozess gedanklich zu strukturieren und die Interpretation zu ermöglichen.

a) Prozessuale Dimension

Die prozessuale Dimension setzt sich aus Teamkommunikation, Kohäsion und Konflikten zusammen.

Kommunikation. Zur Operationalisierung von Kommunikation werden die Skalen *interne Kommunikation* und *Teamkommunikation* von Earley/Mosakowski (2000) verwendet.⁸¹⁶ Die interne Kommunikation wird anhand folgender zwei Items gemessen: „*People talk with one another openly and freely in our group*“ und „*We do not seem to understand what one another is saying during our discussions.*“.⁸¹⁷ Teamkommunikation wird anhand von vier Items gemessen.⁸¹⁸ Beide Skalen werden zur 6-Item-Skala der Kommunikationseffektivität integriert. Diese bestimmt, inwieweit die Mitglieder eines Teams die Kommunikation untereinander als effektiv, also als offen, direkt, häufig und informell, wahrnehmen.⁸¹⁹ Kommunikation in multikulturellen Teams wird durch sprachliche und kulturelle Barrieren erschwert. Die Kommunikationseffektivität ist aussagekräftiger

⁸¹⁶ Vgl. Earley/Mosakowski (2000), S. 38 sowie S. 43.

⁸¹⁷ Das zweite Item ist revers kodiert. Vor der Analyse der Daten müssen die Antworten auf diese Frage umkodiert werden, sodass das Skalenformat zum Inhalt der restlichen Items der Skala passt, bei denen hohe Werte ein hohes Maß an Kommunikationseffektivität ausdrücken. Kapitel 6.3.3 greift die reverse Kodierung einiger Items gesondert auf.

⁸¹⁸ Ein Item lautet beispielsweise: „*Each of us has the freedom to express herself/himself on any issue at any time.*“. Eine Übersicht aller Items findet sich im Fragebogen im Anhang.

⁸¹⁹ Vgl. Jedrzejczyk (2007), S. 191.

für die Qualität der Zusammenarbeit im Team als die reine Existenz von Kommunikation, da sich Kommunikation nicht zwingend positiv darstellt. Die interne Konsistenz der Skala ist mit einem Reliabilitätswert von 0,93 (Cronbachs α) als sehr gut einzuschätzen.

Kohäsion. Stock (2003) hat in Anlehnung an Jehn (1995) eine Skala zur Erfassung der Kohäsion zwischen multikulturellen Teammitgliedern entwickelt.⁸²⁰ Anhand von fünf Items soll die gegenseitige Sympathie, Verbundenheit und soziale Integration der Teammitglieder gemessen werden. Hohe Werte drücken ein hohes Maß an Kohäsion aus. Die Skala liegt auf Deutsch vor und wurde deshalb anhand der Methode der Rückübersetzung ins Englische übertragen. Ein ursprüngliches Item lautet: „*In unserem Team bestehen freundschaftliche Beziehungen zwischen den Mitgliedern.*“ Cronbachs α erreicht einen Wert von 0,87, der als gut gilt.

Konflikt. Die Skalen von Jehn (1995) werden sehr häufig verwendet und gelten als State of the Art zur Messung von Konflikten in multikulturellen Teams.⁸²¹ Dabei werden Aufgaben- und Beziehungskonflikte unterschieden. *Aufgabenkonflikte* werden mithilfe von vier Items gemessen. Die Befragten beurteilen im Fragebogen die Häufigkeit des Auftretens verschiedener Konfliktsituationen. So lautet ein Item beispielsweise: „*How frequently are there conflicts about ideas in your team?*“. Hohe Werte drücken ein hohes Ausmaß an aufgabenbezogenen Konflikten aus. Cronbachs α erreicht mit 0,84 einen guten Wert.

Das Ausmaß an *Beziehungskonflikten* wird ebenfalls mithilfe einer 4-Item-Skala von Jehn (1995) erhoben. Beziehungskonflikte drücken aus, wie die Teammitglieder intersubjektive Spannungen im Team wahrnehmen. Es interessieren dabei explizit negative Emotionen und persönliche Unstimmigkeiten unabhängig von der zu erledigenden Aufgabe.⁸²² Auch mit dieser Skala wird nach der Intensität bestimmter Ausprägungen von Beziehungskonflikten gefragt: „*How much tension is there among members in your team?*“. Dabei stehen wieder hohe Werte für ein großes Maß an

⁸²⁰ Vgl. Stock (2003), S. 206 ff.; Jehn (1995), S. 281.

⁸²¹ Vgl. Jehn (1995), S. 264 ff.

⁸²² Vgl. Rohn (2006), S. 282; Jedrzejczyk (2007), S. 191.

Beziehungskonflikten. Die Berechnung der internen Konsistenz mithilfe von Cronbachs α ergab einen Wert von 0,90, der als sehr gut gilt.

b) Reflexive Dimension

Die reflexive Dimension wird über die Konstrukte des (Selbst-) Feedbacks und des gegenseitigen Lernens operationalisiert.

(Selbst-)Feedback. Um das Feedback im Team zu erfassen, wurde ein Maß gewählt, das es erlaubt, die Fähigkeit zum Selbst-Feedback zu bestimmen. Selbst-Feedback drückt nicht nur die Rückmeldung an Interaktionspartner aus, sondern umfasst ebenfalls die Fähigkeit, sein eigenes Denken und Handeln zu reflektieren. Wie in Kapitel 2 erläutert, ist diese Selbstreflexion ein wichtiger Bestandteil des Interkulturalisationsprozesses. Die verwendete Skala stammt ursprünglich von Högl (1998) und liegt in deutscher Sprache vor.⁸²³ Mit drei Items werden (Selbst-)Reflexion und flexible Anpassung an Feedbackinhalte gemessen. Eines der Items lautet: *„Mein Team verwendet genügend Zeit, um die Folgen seines Handelns abzuschätzen.“*. Die interne Konsistenz dieser Skala ist mit einem Cronbachs α von 0,86 gut.

Lernen. Der Lernerfolg der multikulturellen Teams wird mittels einer 5-Item-Skala von Högl (1998)⁸²⁴ gemessen, die ursprünglich in deutscher Sprache vorliegt und übersetzt werden musste. Das Lernen aus der Zusammenarbeit im Team wird aufgespalten in fachlich-berufliches Lernen sowie persönlichen Erfahrungszuwachs. Im Bereich des fachlichen Lernens wird beispielsweise folgende Aussage bewertet: *„Wir können uns durch dieses Projekt wichtiges Know-how aneignen.“*. Lerneffekte aus der persönlichen Sphäre werden unter anderem folgendermaßen erfasst: *„Teamarbeit bringt einen persönlich weiter.“*. Hohe Werte sprechen für große Lernerfolge bei den Untersuchungsteilnehmern. Die Skala verfügt mit einem Cronbachs α von 0,88 über eine gute Reliabilität.

⁸²³ Vgl. Högl (1998), S. 162 sowie S. 224.

⁸²⁴ Vgl. Högl (1998), S. 125.

Maße der Teamergebnisse

Teamarbeit führt, wie in Kapitel 3 dargestellt, zu verschiedenen Kategorien von Ergebnissen. Die Erfüllung der gemeinsamen Aufgabe ist dabei das offensichtlichste Teamergebnis. Häufig wird in Studien zu Teamarbeit lediglich die Teamleistung oder Teamperformance als Teamergebnis konzeptualisiert.⁸²⁵ Die Konstrukte bleiben dabei sehr abstrakt und lassen sich aufgrund ihrer Breite nicht genau messen. Auch werden soziale Ergebnisse häufig mit Zufriedenheit gleichgesetzt.⁸²⁶ In beiden Fällen – für aufgabenbezogene und soziale Ergebnisse – wird in der vorliegenden Arbeit eine Konkretisierung zur besseren Messbarkeit angestrebt. Die innovative Dimension von Interkulturalisation wird als primär soziales Ergebnis in Form von Interkultur gemessen, während Kreativität im Bereich der aufgabenbezogenen Ergebnisse anzusiedeln ist und die synergetische Dimension verkörpert.

a) Innovative Dimension

Die innovative Dimension ist mit der Existenz einer Interkultur gleichzusetzen. Diese gilt als innovativ, weil sie eine neue Kultur darstellt. Interkultur ist eine latente Variable, die als Interpretationsmodus für die Untersuchungsergebnisse dient. Sie muss durch Indikatoren, also beobachtbare Variablen, operationalisiert werden. Interkultur wird, wie in Kapitel 5 erläutert, über folgende Indikatoren messbar gemacht: geteilte, neue Normen und Werte, gemeinsame Teamvision und -ziele sowie Teamidentität.

Geteilte, neue Normen und Werte. *Neue Normen* werden mithilfe einer 5-Item-Skala von Stock (2003)⁸²⁷ gemessen, die ursprünglich in deutscher Sprache vorliegt. Ein hohes Ausmaß neuer Normen geht dabei mit der

⁸²⁵ Vgl. u.a. Kirchmeyer/Cohen (1992); Ancona/Caldwell (1992); McLeod/Lobel (1992); Watson/Kumar/Michaelsen (1993); Chatman/Flynn (2001); Watson/Johnson/Zgourides (2002); DeSanctis/Jiang (2005); Kurtzberg (2005); Staples/Zhao (2006); Puck/Rygl/Kittler (2006); Kearney/Gebert/Voelpel (2009).

⁸²⁶ Vgl. bspw. Jehn/Northcraft/Neale (1999); Staples/Zhao (2006); Kurtzberg (2005); Chatman/Flynn (2001); Ruhe/Eatman (1977).

⁸²⁷ Vgl. Stock (2003), S. 207.

Angabe hoher Werte einher. Ein Beispielitem ist: „*In unserem Team ist klar festgelegt, welches Verhalten akzeptiert wird und welches nicht.*“. Cronbachs α von 0,89 weist einen guten Wert für die interne Konsistenz der Skala auf.

Die Skala von Jehn/Northcraft/Neale (1999)⁸²⁸ misst mithilfe von sechs Items die Existenz *gemeinsamer Werte* im Team, indem die wahrgenommene Wertediversität im Team erfasst wird. Das Ausmaß der Ähnlichkeit bezogen auf Werte im Team wird durch Items wie „*The values of all group members are similar*“ gemessen. Hohe Werte auf der Antwortskala lassen auf Werte-Ähnlichkeit und somit eine Annäherung der Werte der Teammitglieder schließen. Die interne Konsistenz ist mit einem Cronbachs α von 0,92 als sehr gut einzustufen.

Gemeinsame Visionen und Ziele. Verfolgen die Teammitglieder gemeinsame Visionen und Ziele, deutet dies ebenfalls auf die Existenz einer Interkultur hin. Dieser Indikator lässt sich anhand einer Skala von Jehn (1995),⁸²⁹ die aus drei Items besteht, messen. Unter den zu bewertenden Aussagen ist „*As a work unit, we have similar goals.*“. Hohe Ergebniswerte implizieren gemeinsame Visionen und Ziele im Team. Cronbachs α attestiert mit einem Wert von 0,80 eine gute interne Konsistenz der Skala.

Teamidentität. Die Teamidentität wurde mittels zweier Skalen erfasst. Eine 3-Item-Skala von Earley/Mosakowski (2000)⁸³⁰ misst das Ausmaß der Teamidentität mithilfe von Items wie „*Our group acted as a single, cohesive team.*“. Cronbachs α liegt bei 0,61. Die interne Konsistenz der Skala ist somit fragwürdig. In Anlehnung an die Argumentation von Ohlwein (1999) und Cortina (1993) wird dieser Wert allerdings akzeptiert, da die Skala aus nur drei Items besteht und in diesem Fall ein Wert über 0,60 als akzeptabel einzustufen ist.⁸³¹ Die zweite Skala von Anderson/West (1996)⁸³² soll als ergänzendes Maß der Teamidentität dienen. Eines der

⁸²⁸ Vgl. Jehn/Northcraft/Neale (1999), S. 749.

⁸²⁹ Vgl. Jehn (1995), S. 281.

⁸³⁰ Vgl. Earley/Mosakowski (2000), S. 37.

⁸³¹ Vgl. Ohlwein (1999), S. 224; Cortina (1993).

⁸³² Vgl. Anderson/West (1996).

beiden Items lautet: „*We have a ,we are in it together‘ attitude.*“.⁸³³ Eine hohe Zustimmung bei der Bewertung der Items lässt auf eine hohe Teamidentität und somit auf das Bestehen einer Interkultur schließen.

Die vorgestellten Skalen werden schließlich zur innovativen Dimension in Ausprägung einer Interkultur aggregiert und weisen mit einem Cronbachs α von 0,94 auf aggregierter Ebene eine sehr gute Reliabilität auf.

b) Synergetische Dimension

Die synergetische Dimension wird in der vorliegenden Arbeit über Kreativität als eine mögliche Art von interkultureller Synergie abgeprüft. Auch synergetische Teamergebnisse wie Effektivität, Effizienz, Innovation oder Leistung sind denkbar. Diese sind jedoch nur mit großen Einschränkungen messbar. Da Kreativität für die Ausrichtung der Untersuchung auf multikulturelle Teams, die neuartige Ergebnisse hervorbringen sollen, eine große Rolle spielt, wird die synergetische Dimension über die Kreativität operationalisiert.

Kreativität. Die synergetische Dimension ist kein zwingender Bestandteil der Interkulturalisation, kann aber eine positive Folge davon sein. Explizit wird hier nur Kreativität als eigenständiger Teil des weiter gefassten Begriffs der Innovation aufgenommen; die Innovationskraft eines Teams im Ganzen ist, wie in Kapitel 4 erläutert, nicht Gegenstand dieser Arbeit. Kreativität wird in der Literatur mit verschiedenen Methoden erfasst. In Laborstudien lassen Forscher häufig spezielle Kreativaufgaben bearbeiten und diese anschließend von externen Experten bewerten.⁸³⁴ Durch das hier vorliegende Untersuchungsdesign einer Feldstudie ist dieses Vorgehen aus Vertraulichkeitsgründen ausgeschlossen. Kurtzberg (2005) schlägt vor, die Anzahl an Patenten zu erfassen. Dieses Vorgehen eignet sich jedoch eher im

⁸³³ Die Skala von Anderson/West (1996) wurde nach der Durchführung des Pretests eliminiert. Weitere Ausführungen dazu finden sich in Kapitel 6.3.3.3. Aus diesem Grund kann auch keine interne Konsistenz für diese Skala angegeben werden.

⁸³⁴ Dieses Vorgehen wählen z.B. Paletz et al. (2004), S. 139; Cady/Valentine (1999), S. 738; McLeod/Lobel/Cox (1996), S. 254.

Bereich der Innovationsforschung als zur Messung von Kreativität.⁸³⁵ Neben der Beurteilung einer kreativen Leistung durch Experten besteht die Möglichkeit, Teamleader oder -mitglieder nach ihrer Einschätzung zu befragen.⁸³⁶ Eine Selbsteinschätzung der eigenen Leistung kann zu Verzerrungen führen, da sich Eigen- und Fremdwahrnehmung teilweise unterscheiden. Diese Erhebungsmethode wird daher von Hülshager/Anderson/Salgado (2009) abgelehnt. Auch besteht die Gefahr des *common method bias*, wenn für die Messung von Variablen, zwischen denen Zusammenhänge untersucht werden, die gleichen Informationsquellen zur Verfügung stehen.⁸³⁷ Aus forschungspragmatischen Gründen war jedoch nur eine Selbsteinschätzung durch die Teammitglieder realisierbar, die von der Bewertung durch die Teamleader ergänzt wurde. Die hier gewählte Vorgehensweise steht im Einklang mit einer Reihe von renommierten Studien zur Teamkreativität, sie muss jedoch bei der Interpretation der Daten berücksichtigt werden.⁸³⁸ Die ausgewählte Skala stammt von George/Zhou (2001), die wiederum einige Items von Scott/Bruce (1994) übernehmen.⁸³⁹ Die verwendete Skala diente ursprünglich dazu, dass lediglich Teamleader die Kreativität ihrer Teams bewerten.⁸⁴⁰ Trotzdem wurde die Skala gewählt, da das Kreativitätsverständnis von George/Zhou mit der Auffassung in der vorliegenden Arbeit übereinstimmt.⁸⁴¹ Die Skala erfasst die Kreativität der Teamarbeit anhand von 13 Items wie „*My team suggests new ways to achieve goals or objectives.*“. Dabei gilt, dass Kreativität im Team umso stärker ausgeprägt ist, je höher die Ergebniswerte liegen. Die Berechnung der internen Konsistenz der Skala ergab ein Cronbachs α von 0,94, das als sehr gut bezeichnet werden kann.

⁸³⁵ Vgl. Kurtzberg (2005), S. 51. In der Abgrenzung von Innovation und Kreativität in Kapitel 4 lässt sich diese Einschätzung begründen.

⁸³⁶ Vgl. West/Anderson (1996), S. 681.

⁸³⁷ Vgl. Williams/Hartman/Cavazotte (2010).

⁸³⁸ Vgl. bspw. Amabile et al. (1996); Eckert et al. (2004), S. 645.

⁸³⁹ Vgl. George/Zhou (2001), S. 517; Scott/Bruce (1994), S. 598.

⁸⁴⁰ Vgl. de Dreu/West (2001), S. 1194; Tierney/Farmer/Graen (1999), S. 597.

⁸⁴¹ Vgl. George/Zhou (2007), S. 606.

Die einzelnen Konstrukte des Untersuchungsmodells werden durch die zwölf erläuterten Skalen operationalisiert. Sie konstituieren gemeinsam mit einigen Fragen zur Soziodemografie sowie zum teaminternen Kontext den Inhalt des Erhebungsinstruments.

6.3.3 Fragebogen

Die zwölf Skalen müssen in einem nächsten Schritt sinnvoll in ein Erhebungsinstrument integriert, teilweise ins Englische übersetzt und in einem Pretest überprüft werden. Erst dann lassen sie sich in einer empirischen Untersuchung einsetzen. Wie in Kapitel 6.1 erläutert, wird ein standardisierter Fragebogen entwickelt.

6.3.3.1 Aufbau des Fragebogens

Der Fragebogaufbau lässt sich in zwei Teilbereiche untergliedern: die Sequenzierung der Items sowie die formale Gestaltung des Fragebogens. Der Aufbau muss dabei einigen grundlegenden Regeln folgen, um Qualität und Quantität der Antworten zu optimieren.

Laut Cramer (2007) sollte die Möglichkeit für ein einleitendes Schreiben im Fragebogen genutzt werden.⁸⁴² Dieses dient dazu, den Untersuchungsteilnehmer über das Forschungsprojekt zu informieren und Interesse zu wecken, die Bedeutung seiner Mithilfe zu betonen, ihm Vertraulichkeit und Anonymität zuzusichern und für die Mithilfe zu danken. Der Hinweis auf einen Bearbeitungszeitraum von zwei Wochen schloss das Anschreiben ab. Jeder Teilnehmer wurde zudem aufgefordert, bei der Beantwortung der Fragen ausschließlich an ein einziges Team, in dem er derzeit arbeitet, zu denken.⁸⁴³ So sollen konsistente Antworten gewährleistet werden.⁸⁴⁴ Um eine fehlerfreie Zuordnung zu ermöglichen, gab jedes Teammitglied den

⁸⁴² Vgl. Cramer (2007), S. 172.

⁸⁴³ Der genaue Wortlaut des Anschreibens sowie des gesamten Fragebogens ist im Anhang dokumentiert.

⁸⁴⁴ Der Fokus auf ein einziges Team wird auch in den verschiedenen Bearbeitungshinweisen wiederholt.

Teamnamen und den Teamleader seines Teams an. Diese einfachen Fragen dienten am Anfang der Befragung zudem dazu, den Probanden ihre Befähigung zu nehmen.⁸⁴⁵ In den anschließenden Sachfragen werden die Themen behandelt, die Gegenstand der Untersuchung sind. Innerhalb der Sachfragen findet sich die Strukturierung des Untersuchungsmodells nach teaminternem Kontext, Interaktionssystem und Teamergebnissen wieder. Die Komponenten des Modells wurden in folgender Sequenzierung abgeprüft:

1. Wahrgenommene kulturelle Diversität im Team
2. Prozessuale und reflexive Dimensionen der Teaminteraktion (Kommunikation, Kohäsion, Lernen, Feedback)
3. Aufgaben- und Beziehungskonflikte innerhalb des Teams
4. Interkultur als Ausgestaltung der innovativen Dimension (Teamidentität, neue Werte und Normen, gemeinsame Vision und Ziele)
5. Wahrgenommene Kreativität im Team
6. Soziodemografie.

Die verwendeten Multi-Item-Skalen weisen zum Teil thematisch ähnliche Items auf. Diese folgten aufeinander, um den Teilnehmern die Möglichkeit zu geben, inhaltliche Nuancen zu erfassen.⁸⁴⁶ Die ursprüngliche Reihenfolge der Items einer Skala wurde dabei beibehalten. Kontrollfragen in den Skalen dienten dazu, die Konsistenz der Antworten zu prüfen. Aus Gründen der Länge der Befragung wurden Kontrollfragen aber nur selten verwendet. Außerdem sollte den Teilnehmern nicht das Gefühl der Kontrolle ihrer Antworten und ihrer Konzentration gegeben werden.⁸⁴⁷ Am Ende des Fragebogens wurden soziodemografische Merkmale des Untersuchungsteilnehmers sowie strukturelle Merkmale des Teams abgefragt. Zum Abschluss hatten die Teilnehmer im Rahmen einer offenen Frage die Möglichkeit, weiterführende Aspekte zu kommunizieren. Der

⁸⁴⁵ Vgl. hierzu und im Folgenden Kornmeier (2007), S. 185 f.

⁸⁴⁶ Vgl. Mummendey/Grau (2008), S. 74.

⁸⁴⁷ Vgl. Schnell/Hill/Esser (2011), S. 343; Rohn (2006), S. 261.

endgültige Fragebogen umfasste 86 Items.⁸⁴⁸ Vier Fragen waren dabei offen gestellt.

Die formale Ausgestaltung des Fragebogens sollte Vertrauenswürdigkeit und Professionalität vermitteln. Zusätzlich wurde Wert auf Übersichtlichkeit gelegt. Anschreiben und Bearbeitungshinweise im Fragebogen dienten der Führung des Untersuchungsteilnehmers und der Reduktion von Unsicherheit, ohne dabei die zu messenden Konstrukte explizit zu nennen. Dieses Vorgehen sollte sozial erwünschtes Antwortverhalten mindern.⁸⁴⁹ Die Onlineversion des Fragebogens, die 99% der Untersuchungsteilnehmer nutzten, bestand aus neun Seiten. Um die Teilnehmer nicht zu demotivieren, wurden pro Seite maximal 19 Items abgefragt. Die Teilnehmer konnten in einer Leiste den Bearbeitungsfortschritt verfolgen. Es war möglich, bereits bearbeitete Seiten wiederholt aufzurufen. Erst nach Bestätigung des Abschlusses der Befragung durch den Teilnehmer war eine Bearbeitung nicht mehr möglich.

6.3.3.2 Übersetzung des Fragebogens

In einem nächsten Schritt bedurfte es der Übersetzung des Anschreibens und der Bearbeitungshinweise sowie der Skalen, die ursprünglich in deutscher Sprache vorlagen.⁸⁵⁰ Da die befragten Teammitglieder⁸⁵¹ 13 verschiedene Muttersprachen sprechen, war es aus forschungsökonomischen Gründen nicht möglich, jedem den Fragebogen in seiner Muttersprache zur Verfügung zu stellen. Da das untersuchte Unternehmen nur Mitarbeiter eingestellt, die über gute Englischkenntnisse verfügen und Englisch für alle Teams die Teamsprache darstellte, wurde der Fragebogen ausschließlich in englischer Sprache angeboten. 2,9% der Befragten gaben Englisch als ihre Muttersprache an. Die meisten Untersuchungsteilnehmer

⁸⁴⁸ Diese Anzahl an Items gilt für den Fragebogen vor Durchführung des Pretests.

⁸⁴⁹ Vgl. Mummendey/Grau (2008), S. 118; Cramer (2007), S. 171 f.

⁸⁵⁰ Dies trifft auf folgende Skalen des Fragebogens zu: Kohäsion, Lernerfolg, Feedback und neue Normen.

⁸⁵¹ In Kapitel 6.3.4.1 werden die Befragten näher charakterisiert.

haben ihre Schul- und Universitätsbildung in englischer Sprache absolviert.⁸⁵²

Ziel der Übersetzung des Fragebogens war die semantische Äquivalenz sowie die Konstruktäquivalenz. Da nur leichte Veränderungen im Wortlaut das Antwortverhalten beeinflussen können, muss der Übersetzer nicht nur Sprach-, sondern auch Fachkompetenz aufweisen. Sinnvoll erschien des Weiteren die Übersetzung des Fragebogens durch mehrere Übersetzer, um etwaigen Unstimmigkeiten vorzubeugen. Der Forscher erklärte dem Übersetzer vorab den Fragebogen und den Hintergrund der Untersuchung, um Missverständnisse auszuschließen und eine inhaltlich äquivalente Übersetzung des Fragebogens zu gewährleisten.⁸⁵³ Die Übersetzung wurde von zwei bilingualen Personen durchgeführt,⁸⁵⁴ wobei die Sprache, in die übersetzt wurde, für beide die präferierte Sprache war. Dies ist insofern von Bedeutung, da es schwieriger ist, semantische Nuancen auszudrücken als sie zu verstehen.⁸⁵⁵ Die Übersetzung durch Muttersprachler garantierte zudem einen sprachlich fehlerfreien Text, was der Professionalität des Fragebogens dient.

Zur Übersetzung wurde die Methode der Rückübersetzung angewandt, die von Schaffer/Riordan (2003) zur Gewährleistung von Bedeutungsgleichheit empfohlen wird.⁸⁵⁶ Bei dieser wird der deutsche Teil des Fragebogens ins Englische übersetzt und danach vom anderen Übersetzer wieder in die Ausgangssprache Deutsch zurückübersetzt.⁸⁵⁷ Im Ergebnis lagen die deutschen Skalen also neben der Originalversion auch in der rückübersetzten Version vor. Ein Vergleich beider Versionen erlaubte

⁸⁵² Einige Forschungsbemühungen kommen zu dem Ergebnis, dass Nicht-Muttersprachler nicht im Einklang mit ihrer eigenen Kultur antworten, wenn sie einen englischsprachigen Fragebogen ausfüllen. Das Antwortverhalten entspricht dann eher dem eines englischen Muttersprachlers. Diese Erkenntnisse gelten jedoch nicht als gesichert, da auch Untersuchungen existieren, die zu gegenteiligen Ergebnissen kommen. Die Verwendung eines englischsprachigen Fragebogens steht also in keinem klaren Widerspruch zum gegenwärtigen Stand der Forschung. Vgl. dazu Zander/Mockaitis/Harzing (2011), S. 298.

⁸⁵³ Vgl. Häder (2010), S. 370 f.

⁸⁵⁴ Ein Übersetzer hat einen deutsch-südafrikanischen sprachlich-kulturellen Hintergrund, während der andere Übersetzer deutsch-kanadisch geprägt ist.

⁸⁵⁵ Vgl. Hofstede (2006), S. 22.

⁸⁵⁶ Vgl. Schaffer/Riordan (2003), S. 189.

⁸⁵⁷ Vgl. Sinaiko/Brislin (1973), S. 328.

Rückschlüsse auf die Übersetzungsqualität und semantische Äquivalenz. So sollten oben genannte Unstimmigkeiten erkannt werden. Dabei war zu berücksichtigen, dass nicht jede wörtliche Abweichung inhaltliche und semantische Diskrepanzen impliziert. Der Bedeutung von Unstimmigkeiten musste für jede Situation individuell nachgegangen werden. Der Dreischritt aus Übersetzung, Rückübersetzung und Vergleich der Versionen ist iterativ zu verstehen. Erst wenn beide Versionen als inhaltlich und semantisch äquivalent gelten, ist der Prozess abgeschlossen.⁸⁵⁸ Tabelle 6 beinhaltet einen Überblick über Items, bei denen Diskrepanzen zwischen Originalversion und rückübersetzter Version auffielen. Die letzte Spalte zeigt die finale Formulierung des jeweiligen Items auf, die am Ende des iterativen Übersetzungsprozesses in den Fragebogen einging.

„*Persönlich weiter*“ wurde im Item LS1 der Skala *Lernen* vom ersten Übersetzer in „*personal gain*“ übertragen. Dieser Ausdruck wurde dann vom Rückübersetzer als negativ konnotierte, persönliche Bereicherung wahrgenommen. Diese Konnotation konnte nach einer weiteren Übersetzungsrunde schließlich vermieden werden. Item LS2 der Skala *Lernen* ließ in der englischen Version ursprünglich das Wort „*professional*“ vermissen. Um den Bezug zum fachlichen Wissen klar herzustellen, wurde dieses Wort in Absprache mit den Übersetzern nachträglich eingefügt. Die Bedeutung des zweiten Items der Skala *Feedback* (FB2) wurde durch Übersetzung und Rückübersetzung verfälscht. In einem zweiten Durchgang konnte das Missverständnis ausgeräumt werden. Das gleiche gilt für das Item IN5 der Skala *Neue Normen*.

⁸⁵⁸ Vgl. Brislin (1986), S. 159 ff. Alternativ zur Rückübersetzung gilt die Übersetzung durch Übersetzerteams als erfolgsversprechend. Vgl. dazu Hult et al. (2008), S. 1035 f.

Skala und Itemnummer	Originalversion	Rückübersetzte Version	Finale Formulierung
Lernen (LS1)	Teamerfolg bringt einen persönlich weiter	Durch Teamerfolg erzielt man einen persönlichen Vorteil	Teamwork improves people personally
Lernen (LS2)	Teamarbeit bringt einen fachlich weiter	Durch Teamarbeit erlangt man Wissen	Through teamwork one gains professional knowledge
Neue Normen (IN5)	In unserem Team bestehen Erwartungen an die einzelnen Teammitglieder in Bezug auf gewünschte Verhaltensweisen	In unserer Gruppe wird von allen Teammitgliedern eine bestimmte Einstellung in Bezug auf ihr Verhalten erwartet.	There are certain expectations regarding the behavior of team members
Feedback (FB2)	Mein Team passt seine Lösungsstrategien und Arbeitsweisen fortlaufend dem Umfeld und dem Fortgang des Projekts an	Mein Team passt sich Lösungsstrategien und Arbeitsmethoden in Abhängigkeit von der Projektumgebung und des Projektfortschritts an	My team adapts its solution strategies and work methods to the project's surroundings and progress

Tabelle 6: Semantische Diskrepanzen durch die Methode der Rückübersetzung

Quelle: Eigene Darstellung.

Kritiker befürchten, dass die Methode der Rückübersetzung kulturelle Eigenheiten durch den einheitlichen Sprachgebrauch verschwimmen lässt und eine ethnozentrische, quellenorientierte Übersetzungsweise kulturellen Differenzen nicht gerecht werden kann. Kulturspezifische Besonderheiten von Sprache sowie extraverbale Elemente eines Fragebogens werden bei

der Rückübersetzungsmethode tatsächlich nur eingeschränkt berücksichtigt. Eine kulturell orientierte Übersetzungsweise, bei der der kulturelle Kontext stärker berücksichtigt wird und kulturelle Besonderheiten schon durch den Sprachgebrauch identifiziert werden können, führt jedoch zu Ergebnissen, die über kulturelle Gruppen hinweg kaum noch vergleichbar und gemeinsam auswertbar sind. Deswegen erschien die „kulturelle Übersetzung“ für die vorliegende Studie wenig praktikabel.⁸⁵⁹

6.3.3.3 Pretest

Der übersetzte, englische Fragebogen wurde vor seiner Anwendung in der Hauptstichprobe einem Pretest unterzogen, um einen tauglichen, in sich stimmigen und logisch aufgebauten Fragebogen zu gewährleisten. Ein Pretest dient der Überprüfung von Verständlichkeit und Übersichtlichkeit des Fragebogens, testet die Antwortvarianz, gibt Aufschluss über die Bearbeitungszeit, deckt Schwierigkeiten bei der Beantwortung auf und prüft die Passung des Fragebogens zur Theorie.⁸⁶⁰ In interkulturellen Studien können Pretests zudem Verständnisschwierigkeiten kultureller oder sprachlicher Natur aufgedeckt.⁸⁶¹

Pretestdesign

Prüfer/Rexroth (1996) unterscheiden drei Klassen von Pretestverfahren.⁸⁶² *Verfahren im Feld* werden herangezogen, wenn die Pretestbedingungen denen der Hauptuntersuchung möglichst ähnlich sein sollen. Um latente Schwierigkeiten bei der Fragebogenbeantwortung aufdecken zu können und die Gedankengänge der Pretestteilnehmer zu verstehen, sind Verfahren im Feld allerdings unzureichend. Durch Interaktion mit den Teilnehmern wird in *kognitiven Verfahren* das tiefgreifende Verständnis der Fragen überprüft.

⁸⁵⁹ Vgl. Usunier (2011), S. 315 f.; Emrich (2007), S. 167.

⁸⁶⁰ Vgl. Häder (2010), S. 387 f.; Raab-Steiner/Benesch (2008), S. 59; Mummendey/Grau (2008), S. 90 f.; Oksenberg/Cannell/Kalton (1991), S. 349.

⁸⁶¹ Vgl. Jedrzejczyk (2007), S. 86; Kurz/Prüfer/Rexroth (1999), S. 85.

⁸⁶² Vgl. Prüfer/Rexroth (1996), S. 96 f.

Eine Beurteilung des Fragebogens durch Experten bildet die dritte Klasse der Pretestverfahren.⁸⁶³

In der vorliegenden Arbeit kamen zwei verschiedene Verfahren zum Einsatz. Der Standard-Pretest als Verfahren, das realitätsnahe Untersuchungsbedingungen im Pretest herstellt, kam zum Einsatz, um die Bearbeitungsdauer des Fragebogens abschätzen zu können. Probanden wurden im Standard-Pretest bei der Beantwortung der Fragen beobachtet. Das Fragenverständnis der Teilnehmer wurde aus ihren Reaktionen auf die Fragen abgeleitet.⁸⁶⁴ Dieses Verfahren ist kritisch zu hinterfragen, da Studien zeigen, dass Antwortschwierigkeiten häufig nicht in sichtbaren Reaktionen der Untersuchungsteilnehmer münden. Auch wenn Fragen nicht verstanden werden, liefern die Teilnehmer meist eine formal richtige Antwort ab.⁸⁶⁵ In der vorliegenden Untersuchung war das Fragenverständnis durch die kulturelle und sprachliche Diversität der Untersuchungsteilnehmer in besonderem Maße ein kritischer Faktor der Validität. Der Standard-Pretest musste also durch ein kognitives Verfahren ergänzt werden, welches die Forscherin zusätzlich zu ihrer beobachtenden Rolle eine aktive, interagierende Rolle einnehmen ließ.⁸⁶⁶ In Anlehnung an Prüfer/Rexroth (1996) sowie Häder (2010), die die *Think-Aloud-Methode* nicht nur als State of the Art, sondern auch als nützlichste Methode für die vorliegende Problematik bezeichnen, wurde die *Think-Aloud-Methode* angewandt.⁸⁶⁷ Die Teilnehmer wurden dabei gebeten, ihre Gedanken während der Beantwortung des Fragebogens zu artikulieren. Dies erlaubte es, Hinweise auf Verständnisprobleme zu identifizieren sowie Rückfragen zu stellen.⁸⁶⁸ Für die Pretestteilnehmer stellte die *Think-Aloud-Methode* eine Herausforderung dar, da es schwierig ist, alle Gedanken in Worte zu

⁸⁶³ Vgl. Häder (2010), S. 388; Prüfer/Rexroth (1996), S. 111. Zu den Verfahren im Feld zählen Standard-Pretests, *Behavior Coding*, *Problem Coding*, Intensive Interviews, Qualitative Interviews, Analyse der Antwortmöglichkeiten sowie *Split Ballot*. Kognitive Verfahren sind u.a. die *Think-Aloud-Methode*, *Probing*, *Paraphrasing* und *Confidence Rating*. Weiterführende Informationen zu den einzelnen Methoden finden sich bspw. bei Prüfer/Rexroth (1996), S. 96 ff. sowie Häder (2010), S. 388 f.

⁸⁶⁴ Vgl. Prüfer/Rexroth (1996), S. 98; Häder (2010), S. 388 f.

⁸⁶⁵ Vgl. Belson (1981); Belson (1986).

⁸⁶⁶ Vgl. Kurz/Prüfer/Rexroth (1999), S. 84 ff.

⁸⁶⁷ Vgl. Häder (2010), S. 394; Prüfer/Rexroth (1996), S. 105.

⁸⁶⁸ Vgl. Schnell/Hill/Esser (2011), S. 349; van Someren/Barnard/Sandberg (1994), S. 1 ff.

fassen.⁸⁶⁹ Daher wird empfohlen, nur ausgewählte Items mit dieser Methode zu überprüfen. Es wurden neun Items gewählt, welche komplex aufgebaut sind oder ungewöhnliche Formulierungen beinhalten, da diese Items häufig eine Quelle für Missverständnisse sind.

Man unterscheidet im Rahmen der *Think-Aloud*-Methode zwei Ausprägungen: Wendet man *Concurrent-Think-Aloud* an, wird von den Teilnehmern erwartet, während der Fragebogenbeantwortung zu sprechen. Im Gegensatz dazu formulieren die Teilnehmer ihre Gedanken bei *Retrospective-Think-Aloud* erst nach der Fragenbeantwortung.⁸⁷⁰ Da die *Think-Aloud*-Methode den Teilnehmern viel Konzentration abverlangt, wurde hier auf die einfachere Variante für die Befragten, *Retrospective-Think-Aloud*, zurückgegriffen. Dies hat den Vorteil, dass die Anmerkungen der Teilnehmer im Nachhinein reflektierter sind.⁸⁷¹ Ergänzt wurden die Ergebnisse der *Think-Aloud*-Methode durch Erkenntnisse, die durch sogenanntes *Probing* gewonnen werden. Die Forscherin bereitete dafür Zusatzfragen – *probes* – vor, mit denen sie das Antwortverhalten der Befragten erfasste.⁸⁷² Die Zusatzfragen zielten darauf ab, das Fragenverständnis allgemein zu überprüfen, Bearbeitungsschwierigkeiten zu identifizieren sowie das Layout und die Länge der Befragung zu bewerten.

Konkret wurde der Pretest des zu verwendenden Fragebogens also folgendermaßen konzipiert:

1. Jeder Pretestteilnehmer beantwortet den gesamten Fragebogen.
2. Die Teilnehmer werden gebeten, ihre Gedanken bei der Beantwortung der neun Items DS1, IC1, CH1, FB1, CT2, IV1, IG2, CA2⁸⁷³ zu artikulieren.

⁸⁶⁹ Vgl. Kurz/Prüfer/Rexroth (1999), S. 89; van Someren/Barnard/Sandberg (1994), S. 35.

⁸⁷⁰ Vgl. Häder (2010), S. 394.

⁸⁷¹ Vgl. Sudman/Bradburn/Schwarz (1996), S. 33.

⁸⁷² Vgl. Prüfer/Rexroth (1996), S. 107; Kurz/Prüfer/Rexroth (1999), S. 88.

⁸⁷³ Das neunte Item entstammt einer zweiten Skala zur Messung von Teamidentität, die nach dem Pretest ausgeschlossen wurde und somit nicht kodiert wurde.

3. Für die verbleibenden Items des Fragebogens werden die Teilnehmer gebeten, Verständnisschwierigkeiten oder sonstige Hindernisse zu markieren oder der Forscherin mitzuteilen.
4. Die Forscherin stellt den Teilnehmern fünf Fragen im Rahmen des *Probing*-Verfahrens, um die allgemeine Einschätzung des Fragebogens durch die Teilnehmer zu erfassen.
5. Drei Standard-Pretests werden zusätzlich durchgeführt, um die Bearbeitungsdauer abschätzen zu können.

Durchführung des Pretests

Vorrangiges Ziel des Pretests war es, Verständnisschwierigkeiten im Fragebogen zu identifizieren. Dafür muss die Pretest-Stichprobe der Stichprobe der Hauptuntersuchung nicht unbedingt in allen Kriterien gleichen.⁸⁷⁴ Bei der Auswahl der Teilnehmer wurde jedoch darauf geachtet, dass die Teilnehmer gute Englischkenntnisse sowie einen Zugang zum Thema der Befragung durch eigene Erfahrungen in multikultureller Teamarbeit haben. Der Pretest wurde in Analogie zur Hauptuntersuchung in englischer Sprache durchgeführt. Die Teilnehmer sollten zudem leicht zugänglich und verfügbar sein, um den Aufwand des Pretests in einem annehmbaren Rahmen zu halten.

Die Forscherin informierte die Teilnehmer über das Forschungsprojekt und ihren Beitrag zur Qualitätsverbesserung des Erhebungsinstruments. Wie die Teilnehmer der Hauptstichprobe, wurden die Pretestteilnehmer gebeten, bei der Beantwortung der Fragen auf ein bestimmtes multikulturelles Team, in dem sie bereits gearbeitet haben oder momentan arbeiten, abzielen.

Anschließend füllte jeder Pretest-Teilnehmer den Fragebogen in der Printversion aus. Die Onlineversion, die in der Hauptuntersuchung eingesetzt wurde, eignete sich nur bedingt für den Pretest, da die Teilnehmer unklare Fragen und Anmerkungen auf dem Fragebogen markieren sollten. Dies ist in der Onlineversion nicht möglich. Erreichte der Pretestteilnehmer ein Item, dass für die *Think-Aloud*-Überprüfung

⁸⁷⁴ Vgl. Bortz/Döring (2009), S. 396 ff.

ausgewählt wurde, unterbrach die Forscherin den Teilnehmer und bat ihn, seine Gedanken zu dem jeweiligen Item und zum Antwortfindungsprozess nach der Beantwortung der Frage mit dem Interviewer zu teilen. Es fiel auf, dass einige Teilnehmer erwartungsgemäß Schwierigkeiten mit der *Think-Aloud*-Methode haben. Ihnen wurde Zeit zum Überlegen gegeben und die Forscherin ermutigte sie, Hemmungen zu verlieren.

Die folgenden fünf *General Probes* schlossen den Pretest ab:

- „Haben Sie irgendwelche Fragen nicht verstanden?“
- „Hatten sie Probleme bei der Bearbeitung der Fragen?“
- „Finden Sie das Layout übersichtlich und ansprechend?“
- „Empfinden Sie den Fragebogen als zu lang?“
- „Haben Sie weitere Anmerkungen oder Verbesserungsvorschläge?“

Auswertung der Pretestergebnisse

Anschließend wurden die Informationen aus dem Pretestprotokoll ausgewertet. Sowohl die Anmerkungen im Fragebogen, die Gedankengänge im Rahmen der *Think-Aloud*-Methode als auch die *General Probes* deuteten auf eine generell positive Bewertung des Erhebungsinstruments hin. Die Pretest-Teilnehmer bewerteten den Fragebogen als leicht verständlich, übersichtlich und problemlos zu beantworten.

In einigen Fällen konnte die Validität der Messungen anhand der geplanten Items jedoch nicht eindeutig bestätigt werden, da sowohl sprachliche als auch inhaltliche Verständnisprobleme auftraten. Das sprachliche Niveau des Fragebogens muss der Hauptstichprobe angepasst sein. Sowohl Pretestteilnehmer als auch Befragte in der Hauptuntersuchung wiesen ein gehobenes Bildungsniveau und ausgeprägte englische Sprachkenntnisse auf. Sprachliche Verständnisprobleme beschränkten sich tatsächlich auf zu vernachlässigende Kleinigkeiten. Zumal die Teilnehmer der Hauptuntersuchung ein noch höheres Sprachniveau aufweisen, stellte die sprachliche Verständlichkeit kein Hindernis dar.

Inhaltliche Verständnisschwierigkeiten wurden u.a. im Rahmen der *Think-Aloud*-Methode evident. Dabei stellte sich lediglich ein Item von neun als problematisch heraus. Dem Pretestprotokoll lassen sich verschiedene Interpretationen des Items „*We have a ,we are in it together‘ attitude*“ entnehmen. Es bedurfte daher einer Eliminierung oder Umformulierung des Items. Das Item entstammt einer Skala zur Messung der Teamidentität. Da die Teamidentität noch mithilfe einer zweiten Skala gemessen wurde, konnte die Skala von West/Anderson (1996) eliminiert werden.

Die Teilnehmer kritisierten in den *General Probes*, dass sich manche Items stark ähneln. Da der Eindruck der Kontrolle vermieden werden sollte und zudem die Länge des Fragebogens eine kritische Größe darstellt, wurden einige Items, die mit anderen quasi identisch sind, eliminiert. Dazu muss sich allerdings nicht nur der Wortlaut ähneln, auch der Kontext, auf den sich das jeweilige Item bezieht, muss sich gleichen. Für die beiden Items „*The team as a whole has similar goals*“ und „*As a team, we have similar goals*“ aus den Skalen IV und IG trifft dies zu, da beide Skalen die innovative Dimension messen. Das zweite Item wurde eliminiert. Bestätigt wurde diese Entscheidung dadurch, dass alle Pretestteilnehmer beide Items gleich bewerteten. Das Item IV6 verblieb im Fragebogen und fungierte nunmehr gleichzeitig als Item IG3. Auch die Items der Skala IN nahmen die Teilnehmer als sehr ähnlich wahr. Sie wurden durch differenzierte Formulierungen stärker voneinander abgegrenzt.

Schließlich sollte die Art der Handhabung des Fragebogens bewertet werden. Die Bearbeitung wurde weitgehend als problemlos angesehen. Die Bearbeitungshinweise bedurften jedoch einer weiteren Verfeinerung. Der Untersuchungsteilnehmer sollte durch detailliertere Anweisungen noch besser durch den Fragebogen geführt werden. Darunter fiel die genauere Erläuterung der Likert-Skalen und weitere Hinweise darauf, dass sich jeder Teilnehmer auf ein bestimmtes multikulturelles Team konzentrieren soll. So konnten konsistente Antworten erwartet werden. Als problematisch in der Handhabung stellte sich das Fehlen einer Kategorie wie *keine Angabe* oder *weiß nicht* heraus. Die Pretestteilnehmer nutzten die Mittelkategorie der

Likert-Skala, wenn sie eine Frage nicht beantworten konnten.⁸⁷⁵ Dieses Verhalten führt zu Verzerrungen und soll durch die Integration einer Kategorie, die mit *no opinion* benannt wird, vermieden werden.

Ursprünglich waren die Zahlen 1 bis 5 der Likert-Skala durch Punkte getrennt. Diese wurden fälschlicherweise als Möglichkeit gesehen, die Antwort auch zwischen den Zahlen zu positionieren. Um dies zu vermeiden, wurden die Punkte eliminiert. In der online-Version des Fragebogens existiert diesbezüglich ohnehin kein Problem. Generell wurde die einheitliche 5-Punkt-Likert-Skala aus Gründen der Konsistenz und Übersichtlichkeit positiv bewertet. Die Teilnehmer empfanden das Layout des Fragebogens als ansprechend, seriös und übersichtlich. Deshalb wurden keine Änderungen am Layout vorgenommen.

Die Bearbeitungsdauer lag im Mittel der drei Standard-Pretests bei 18 Minuten. Angestrebt wurde eine 15-minütige Bearbeitungsdauer. Durch die Eliminierung von zwei Items sowie einer Skala zur Teamidentität verkürzte sich die Bearbeitungsdauer und galt somit als akzeptabel. Um einem Aufmerksamkeitsverlust zusätzlich vorzubeugen und Zustimmungstendenzen aufzudecken, wurden einige Items revers kodiert. Der Verständlichkeit dienlich ist es dabei, sich Antonymen anstatt Negationen zu bedienen. Die Items CH3, II1 und CA6 sind im Fragebogen der Hauptuntersuchung revers kodiert und müssen vor der Datenanalyse umkodiert werden.

Insgesamt beinhaltete der Fragebogen der Hauptuntersuchung schließlich 80 Items. 70% der Items messen die Variablen des Interaktionssystems sowie der Teamergebnisse. Zusätzlich wurden soziodemografische Merkmale abgefragt und einige Variablen des teaminternen Kontexts erhoben. Den Rahmen des Fragebogens bildeten das Anschreiben am Anfang sowie ein Dank und die Möglichkeit, Kommentare zu hinterlassen am Ende des Fragebogens. Der finale Fragebogen findet sich im Anhang der vorliegenden Arbeit.

⁸⁷⁵ Vgl. bspw. den Kommentar „Mit der Frage konnte ich wenig anfangen, wenn ich ehrlich bin, deshalb habe ich eine 3 angekreuzt“ im Pretestprotokoll.

6.3.4 Durchführung der Untersuchung

6.3.4.1 Charakteristika der Stichprobe

Die vorliegende Untersuchung beschränkte sich auf Teams⁸⁷⁶ eines Unternehmens, da so weniger teamexterne, kontextuelle Störgrößen auf die Variablen einwirken. Das untersuchte Unternehmen, die neu gegründete, indische Tochtergesellschaft eines großen deutschstämmigen Industrieunternehmens, bot ein ideales Untersuchungsumfeld, da es sich durch eine hohe Internationalität und geringe Standardisierung der Aufgaben auszeichnet und somit ein komplexes Umfeld darstellt, das genauer Erforschung bedarf.⁸⁷⁷ Nicht zu untersuchende Faktoren, wie die Unternehmenskultur, sollten das zu testende Modell nicht beeinflussen und deshalb konstant gehalten werden.⁸⁷⁸ Die Konzentration auf ein Unternehmen erlaubt es zwar einige Störgrößen zu kontrollieren, verbietet es jedoch, die Ergebnisse der Untersuchung als allgemeingültig zu interpretieren. Auch innerhalb eines Unternehmens ist die Stichprobenäquivalenz nicht automatisch gegeben. Häufig ist es schwierig, die untersuchten Effekte von anderen zu trennen. Demografische⁸⁷⁹ sowie umwelt- und arbeitsbezogene⁸⁸⁰ Merkmale müssen genau beschrieben und statistisch kontrolliert werden, um zu vermeiden, dass Effekte auf diese Kontextvariablen zurückzuführen sind.⁸⁸¹

Für die vorliegende Untersuchung waren insbesondere die kulturellen Hintergründe der Untersuchungsteilnehmer von zentraler Bedeutung. Jedes Team der Stichprobe sollte aus Vertretern mindestens zweier Kulturen zusammengesetzt werden. Dabei wurde Kultur nicht nur über Nationalität erhoben. Insbesondere bei großen Ländern und nicht natürlich entstandenen Staaten, deren Bevölkerung sich aus zahlreichen ethnischen Gruppen zusammensetzt, können sich regionale, ethnische oder religiöse Kulturen

⁸⁷⁶ Alle untersuchten Teams entsprechen der Teamdefinition aus Kapitel 3.1.

⁸⁷⁷ Vgl. Rohn (2006), S. 464 f.

⁸⁷⁸ Vgl. Kornmeier (2007), S. 187 ff.

⁸⁷⁹ Geschlecht, Alter, Nation, Ethnizität.

⁸⁸⁰ Beruf, Ausbildung, Aufgabe, Arbeitserfahrung, Unternehmen.

⁸⁸¹ Vgl. Jedrzejczyk (2007), S. 85 f. sowie S. 95; McGrath (1984), S. 42 ff.; Watson/Kumar/Michaelsen (1993), S. 593.

stark voneinander unterscheiden. Eine Betrachtung auf Nationalebene hätte die Ergebnisse der Studie stark verzerrt.⁸⁸² Für Tung (2008) sind „*intra-national variations [...] often [...] as significant as cross-national differences.*“⁸⁸³ Speziell für Indien stellt Roy (2011) fest: „[...] Indien ist eine Union vieler Völker, vielleicht sogar noch vielfältiger als das ganze Europa.“⁸⁸⁴ Das Vorgehen, insbesondere Befragte aus Ländern mit starker intranationaler Diversität in verschiedene kulturelle Gruppen einzuordnen, ist also legitim.

Die Stichprobe der Fragebogenstudie umfasst 103 Personen, die in 21 verschiedenen, multikulturellen Teams tätig sind. Mit 103 Beobachtungen spricht man von einer mittleren Stichprobengröße.⁸⁸⁵ Alle Teams sind im Einklang mit den obigen Erläuterungen multikulturell besetzt. Alle Teams erarbeiten neuartige Lösungen. Teams, die reine Routineaufgaben ausführen, wurden ausgeschlossen, um eine konsistente Stichprobe zu gewährleisten, Komplexität zu reduzieren, Störgrößen zu kontrollieren und Ergebnisse vergleichbar zu machen. Routineaufgaben waren außerdem nicht Bestandteil des Untersuchungsgegenstands. Ursprünglich wurden 195 Mitarbeiter (Teamleader und Teammitglieder) zur Teilnahme eingeladen. Diese 195 Mitarbeiter sind alle Mitarbeiter des Unternehmens, die in multikulturellen Teams mit Kreativaufgaben betraut sind. Die Rücklaufquote ist mit 52,8% als ausgesprochen hoch einzuordnen. Davon antworteten 59,2% der endgültigen Teilnehmer erst im Prozess der Nachfassung. Die Teilnehmer an der Fragebogenstudie sind im Durchschnitt 33,2 Jahre alt (s. d. 5,5) und zu 86,4% männlich. Die mittlere Teamgröße liegt bei 9,7 Mitgliedern (s. d. 4,4). Dabei hat das kleinste Team drei Mitglieder und das größte untersuchte Team 21 Mitglieder. Zur Befragung eingeladen wurden Mitarbeiter aus allen vier Hierarchieebenen der

⁸⁸² Bspw. unterscheiden Huo/Randall (1991), Lenartowics/Roth (2001), Tung (2008), S. 42 f. und Johanson/Vahlne (2009), S. 1421 zwischen National-, Regional-, Religionskulturen und weiteren. Dieses Thema wird auch in Kapitel 2 der vorliegenden Arbeit erläutert.

⁸⁸³ Tung (2008), S. 41.

⁸⁸⁴ Roy (2011), S. 10.

⁸⁸⁵ Vgl. Jackson (2003), S. 128 sowie S. 138 f. Die Stichprobengröße muss natürlich bei der Wahl der zu testenden Parameter berücksichtigt werden. Je kleiner die Stichprobe, desto kleiner muss das zu testende Modell sein.

„Wissensarbeiter“⁸⁸⁶ im Unternehmen. Ausgenommen davon ist die Unternehmensführung als teamexterner, unternehmensspezifischer Kontextfaktor. In der Stichprobe sind 14 Regional- und Nationalkulturen vertreten.⁸⁸⁷ Die durchschnittliche Zahl an Kulturen pro Team beträgt 3,3. 32,0% der Befragten sind seit einem Jahr bei dem Unternehmen beschäftigt; 29,1% sind seit ein bis zwei Jahren und 38,8% seit über zwei Jahren Mitarbeiter des Unternehmens. Diese kurze durchschnittliche Verweildauer ist darauf zurückzuführen, dass die untersuchte Tochtergesellschaft erst im Jahr 2008 gegründet wurde. In den Teams, die der Untersuchung zugrunde liegen, arbeiten 34,0% der Befragten seit maximal sechs Monaten; 15,5% seit sechs bis zwölf Monaten und 50,5% seit über einem Jahr. Nur Teams, in denen mindestens ein Drittel der Teammitglieder antworteten, wurden in die Untersuchung aufgenommen. In 19 Teams beteiligte sich mindestens die Hälfte der Teammitglieder an der Untersuchung. Im Durchschnitt beteiligten sich 4,7 Mitarbeiter pro Team. Die Beteiligungsquote pro Team liegt also bei ca. 55%.

6.3.4.2 Verteilung und Beantwortung des Fragebogens

Der Fragebogen stand in gedruckter und Onlineversion zur Verfügung. Bis auf einen Befragten entschieden sich alle Untersuchungsteilnehmer für die Onlineversion. Das Unternehmen fügte der Befragung ein eigenes Schreiben bei, in welchem die Personalabteilung den Nutzen der Studie herausstellte, den Ablauf der Untersuchung erklärte und die Mitarbeiter zur Teilnahme aufforderte.⁸⁸⁸ Dieses Schreiben ging den Mitarbeitern per E-mail zu. Diese E-mail enthielt den Link zur Onlinebefragung. Die Printversion musste in der Personalabteilung abgeholt werden. Darin liegt wohl die fast ausschließliche Wahl des Onlinefragebogens begründet. Die

⁸⁸⁶ Wissensarbeiter sind diejenigen Mitarbeiter, deren Arbeitsleistung primär geistig anstatt körperlich erfüllt wird. In der vorliegenden Untersuchung handelt es sich dabei vorwiegend um Ingenieure, Informatiker und Kaufleute.

⁸⁸⁷ Aus Gründen des Datenschutzes können die genauen Kulturen innerhalb Indiens sowie deren Verteilung nicht genannt werden.

⁸⁸⁸ Die Unterstützung durch die Personalabteilung trug vermutlich maßgeblich zu der hohen Rücklaufquote bei.

Onlinebeteiligung konnte mit weniger Aufwand und anonym stattfinden. Die Datenerhebung erfolgte im Juli und August 2011. Der Zeitraum der Befragung wurde bewusst gewählt, um im Land der Untersuchung Urlaubszeiten sowie unternehmens- und umweltbedingt arbeitsreiche Ausnahmesituationen zu umgehen. In den Anschreiben der Personalabteilung und der Forscherin wurden die Untersuchungsteilnehmer um Beantwortung des Fragebogens innerhalb von zwei Wochen gebeten. Zum Ende des Teilnahmezeitraums erging eine Erinnerungsmail der Personalabteilung mit wiederholter Aufforderung zur Teilnahme an die Teammitglieder. Ein zweites Mal nachgefasst wurde ca. drei Wochen nach Ende der Bearbeitungszeit durch die Forscherin vor Ort in Zusammenarbeit mit der Personalabteilung. Die Onlinefragebogenstudie wurde mit der Software EvaSys durchgeführt. Die Erfassung der Daten konnte so automatisiert erfolgen. Lediglich der einzelne ausgefüllte Printfragebogen wurde der Datenmatrix manuell hinzugefügt.

6.3.4.3 Qualitative Untersuchung

Wie in Kapitel 6.1 erläutert, ist Triangulation als Untersuchungsdesign, das mehrere Methoden zur Untersuchung des gleichen Gegenstandes heranzieht, um Schwächen der einzelnen Methoden auszugleichen, einem einfachen *Single-Method-Design* vorzuziehen.⁸⁸⁹ Die quantitative Studie, die den Schwerpunkt der vorliegenden empirischen Untersuchung darstellt, wurde durch Erkenntnisse aus einer qualitativen Interviewstudie ergänzt. Die qualitativen Interviews erlaubten einen tieferen Einblick in subjektive Interpretationen sowie kulturell geprägte Wahrnehmungen und Handlungen und halfen, die Erkenntnisse der Fragebogenstudie zu verstehen und zu erklären. Sinnproduzierende Strukturen, die Denken und Handeln zugrunde liegen, konnten in den qualitativen Interviews erfasst werden.⁸⁹⁰

Den Interviews lag ein Leitfaden zugrunde. Die Fragen wurden bewusst offen gehalten, um freie Antworten und Flexibilität in der zeitlichen und sequenziellen Struktur des Interviews zu wahren. Den Befragten sollte die

⁸⁸⁹ Vgl. Kelle (2007).

⁸⁹⁰ Vgl. Kelle (2007), S. 284; Neuberger/Kompa (1987), S. 47 ff.

Möglichkeit gegeben werden, weiterführende Aspekte zu kommunizieren und Erklärungen abzugeben, die die Struktur des Fragebogens nicht ermöglichen konnte. Im Gegensatz zum narrativen Interview diente der Leitfaden als Gerüst und stellte sicher, dass im Interview keine wesentlichen Aspekte der Forschungsfrage übersehen wurden.⁸⁹¹ Der Interviewleitfaden basiert, genau wie der Fragebogen der quantitativen Studie, auf der theoretischen Konzeption dieser Arbeit. Die Schwerpunktsetzung des Interviews konnte für die einzelnen Interviewpartner von der Rohversion des Interviewleitfadens abweichen. Für jedes Team wurden die Abweichungen vom Mittelwert für die relevanten Variablen aus der quantitativen Fragebogenstudie berechnet. Variablen mit nach oben oder unten stark abweichenden Mittelwerten für das betreffende Team wurden im Interview gezielt intensiver behandelt.

Problematisch kann vor allem in interkulturellen qualitativen Studien der Interviewerbias sein. Durch die kulturell geprägte Kommunikation und damit verbundene Missverständnisse, können in der Interaktion zwischen Interviewer und Interviewtem Probleme auftauchen, zumal die Forscherin durch ihren deutschen kulturellen Hintergrund geprägt ist. Es wurde besonders darauf geachtet, dass die Kommunikation klar und offen abläuft und die Atmosphäre nicht wertend, sondern interessiert und einladend gestaltet wird. Die Interviewerin verfügt über interkulturelle Kompetenz und umfassende Auslandserfahrung. Es wird also erwartet, dass es möglich ist, sich in den Interviewten hineinzuversetzen.⁸⁹²

Alle Mitarbeiter, die zur Teilnahme an der Fragebogenstudie eingeladen wurden, konnten sich als freiwillige Interviewpartner melden. Zehn Mitarbeiter aus verschiedenen Teams stellten sich für ein persönliches Interview im August 2011 zur Verfügung. Mit ihnen wurden jeweils 30-minütige Interviews in einem Besprechungsraum des Unternehmens durchgeführt. Die Forscherin klärte zu Beginn des Interviews über die Anonymität und ihre Unabhängigkeit vom Unternehmen auf. Sie versicherte, dass die Aussagen rein zu Forschungszwecken genutzt werden. Jeder Interviewte erhielt am Ende des Interviews als Dankeschön für die

⁸⁹¹ Vgl. Mayer (2009), S. 37.

⁸⁹² Vgl. van de Vijver/Leung (1997), S. 33 f.

Teilnahme ein kleines Souvenir aus Deutschland und eine Visitenkarte der Forscherin für eventuelle Rückfragen. Die Interviews konnten aus Datenschutzgründen nicht auf Tonband aufgezeichnet werden. Zudem wurde erwartet, dass eine Tonbandaufnahme die Bereitschaft der Interviewten senkt, offene und ehrliche Einschätzungen preiszugeben. Die für die Untersuchung relevanten Bestandteile der Interviews wurden extrahiert und in ein System von Kategorien eingeordnet, das auf dem konzeptionellen Bezugsrahmen aus Abbildung 20 basiert. Die Interviewergebnisse werden in Kapitel 8 exemplarisch zur Erleichterung der Interpretation und Unterstützung der Argumentation herangezogen.

7. Datenanalyse: statistische Modelle und Ergebnisse

„Die verschiedenen Vermutungen oder Hypothesen sind unsere intuitiven Erfahrungen. Sie werden durch Erfahrung [...] ausgemerzt und damit wird ihre Ersetzung durch bessere Vermutungen angeregt.“

Popper (1994), S. 452.

Im Fragebogen wurden die Ausprägungen der Variablen des Untersuchungsmodells erhoben. Um die hypothetisierten Wirkungsbeziehungen zwischen den unabhängigen Variablen des Kontexts und des Interaktionssystems und den abhängigen Variablen Interkultur und Kreativität bestätigen oder verwerfen zu können, bedarf es statistischer Analysen, die Zusammenhänge in der untersuchten Population aufdecken.

In einem ersten Schritt ist dazu die Aufbereitung der Daten in dem Sinne notwendig, dass sie für die Analysen nutzbar gemacht werden. Anschließend wird ein erster deskriptiver Überblick über die Datenstruktur gegeben. Dies erlaubt es, die Ergebnisse der Hypothesenüberprüfung in den Kontext der Stichprobegebenheiten einzuordnen.

7.1 Aufbereitung der Daten

Die Daten mussten so aufbereitet werden, dass sie quantitativ analysierbar sind und die Konstrukte in das Messmodell eingehen können. So durften beispielsweise nur numerische Werte in der Datenmatrix auftauchen, da die Statistiksoftware SPSS, mit der die meisten Analysen durchgeführt wurden, nur numerische Werte verarbeiten kann. Auch musste darauf geachtet werden, dass die einzelnen Items in die gleiche Richtung gepolt sind, um keine Fehler bei der Analyse zu generieren. Da die Items CH3, II1 und CA6 revers kodiert waren, mussten diese vor der Datenanalyse umkodiert werden. Die Skala DS, die subjektive Diversität misst, wurde ebenfalls

umkodiert, da die Werte dann intuitiver interpretiert werden konnten⁸⁹³ und nach der Umpolung die gleiche Richtung wie bei der objektiven Diversität vorlag. Außerdem wurden die Items SC1, SC2, SC3, SE, ST3, ST5 sowie ST6 in numerische Werte überführt, da es sich um offene Antworten oder eine Auswahl aus verschiedenen, in der Regel nominal skalierten Aussagen handelte.

Die Angabe von Teamname und Teamleader erlaubte nicht immer eine eindeutige *Zuordnung zu einem Team*. In Zusammenarbeit mit einer Expertin aus der Personalabteilung ließen sich die Widersprüche in den meisten Fällen auflösen. Für Team 11 wurden beispielsweise unterschiedliche Teamleader angegeben. Die Personalabteilung konnte aufklären, dass es in diesem Team im August 2011 einen Führungswechsel gab. Einige Teammitglieder nannten den alten, andere den neuen Teamleader. Die Mitarbeiterin der Personalabteilung lieferte auch für Diskrepanzen in Team 9 und 10 plausible Erklärungen, die eine eindeutige Zuteilung erlaubten. Zusätzlich wurde versucht, anhand soziodemografischer Daten einige Mitarbeiter, die weder Teamname noch -leader angegeben hatten, ihren Teams zuzuordnen. Dies gelang in zwei von fünf Fällen. Auch gaben einige Mitarbeiter den Namen des Unitleiters anstatt den ihres Teamleaders an. Die Zuordnung anhand soziodemografischer Daten gelang hier in drei von vier Fällen.

Im Rahmen der Datenaufbereitung musste auch die *Ebene der Untersuchung* festgelegt werden. Da in der vorliegenden Untersuchung Individuen befragt wurden, die in Teams organisiert sind, kommen zwei Ebenen zur Untersuchung in Frage. Individual- und Teamebene sowie die Entscheidung, beide Ebenen in der Modellierung der Zusammenhänge zu berücksichtigen, wurden bereits in Kapitel 6.1 erörtert. Durch eine Aggregation auf Teamebene, die beispielsweise wie bei Högl (1998) über Mittelwertbildung erfolgen kann, gehen Informationen aus der Datenbasis verloren.⁸⁹⁴ Die Güte der Aggregation kann zwar über eine ANOVA oder interrater reliability festgestellt werden.⁸⁹⁵ Trotzdem verlieren die Daten

⁸⁹³ Nach der Umkodierung steht ein höherer Wert für mehr Diversität.

⁸⁹⁴ Vgl. Högl (1998), S. 113.

⁸⁹⁵ Vgl. Kirkman/ Shapiro (2005), S. 51 f.; Bunderson/Boumgarden (2010), S. 616; West/Anderson (1996), S. 687 f.

durch die Aggregation Varianz und somit Information, da man nur noch einen Wert pro Team zur Verfügung hat. Außerdem ist es nicht mehr möglich, Störvariablen auf der ersten Ebene zu identifizieren.

Die Disaggregation von Teamlevelvariablen auf die Individualebene birgt hingegen die Gefahr von Verzerrungen und Signifikanzüberschätzung, da die disaggregierten Daten irrtümlicherweise als unabhängig behandelt werden. Die Daten großer Teams fallen dann umso mehr ins Gewicht, da die Information über das Team jedem Individuum einzeln zugeordnet wird. Auf konzeptueller Ebene besteht zusätzlich die Gefahr, dass die Ergebnisse durch Aggregation und Disaggregation auf einer anderen Ebene als der Analyseebene interpretiert werden.⁸⁹⁶ Ein hierarchisches Mehrebenenmodell wird angewandt, um die Problematik der Aggregation und Disaggregation zu umgehen.

Bevor die Daten analysiert werden konnten, bedurfte es der *Ergänzung fehlender Werte* im Rahmen der Item Nonresponse. Die Unterbindung von Unit Nonresponse wurde bereits im Vorfeld der Untersuchung unterstützt, indem möglichst hohe Anreize und Möglichkeiten zur Fragebogenbeantwortung geschaffen wurden. In Kapitel 6.3 wurden der Rücklauf und Maßnahmen zu dessen Erhöhung zusätzlich diskutiert. Auch Item Nonresponse sollte durch die Art der Fragebogenkonstruktion minimiert werden. Dennoch ließ sich Item Nonresponse nicht gänzlich vermeiden und musste nach der Datenerhebung behandelt werden. Lediglich acht der 74 geschlossenen Items⁸⁹⁷ des Fragebogens weisen keinerlei Ausfall auf. In 89,2% aller Items findet sich also mindestens ein fehlender Wert. Dieser Datenausfall verteilt sich auf 66,0% der befragten Individuen. Die Variable mit dem höchsten Ausfall ist ST6, die von 18,5% der Befragten nicht beantwortet wurde. Die Variable fragt nach der geografischen Verteilung der Zusammenarbeit. Inhaltlich kann kein Grund für diesen erhöhten Datenausfall gefunden werden. Durchschnittlich liegt der Datenausfall jedoch lediglich bei 3,1% pro Item und ist somit als gering einzustufen. Ein Ausfallmuster ist auf den ersten Blick nicht zu erkennen.

⁸⁹⁶ Vgl. Peterson/Arregle/Martin (2012), S. 451; Hox (2010), S. 3 f.; Snijders/Bosker (1999), S. 13 ff.; Ditton (1998), S. 30 ff.

⁸⁹⁷ Dabei handelt es sich um die Items DS2, DS4, TC1, TC2, CH2, CT2, LS2, II2.

Item Nonresponse ist ein Problem, da die meisten statistischen Verfahren vollständige Datensätze verlangen. Erhält man diese lückenlosen Daten durch Ausschluss von Fällen, die Item Nonresponse aufweisen, so wird die Stichprobe verkleinert. Ergänzt man die Daten hingegen durch Mittelwertbildung, wird eine zu geringe Varianz angenommen und somit werden zu viele signifikante Ergebnisse kreiert.⁸⁹⁸ Fehlende Daten können zu Verzerrungen, einer Abnahme der Güte der empirischen Untersuchung sowie Fehlinterpretationen führen.⁸⁹⁹ Die Antworten der Kategorie *no opinion* wurden neben den tatsächlichen Nicht-Antworten in die Kategorie der fehlenden Werte eingeordnet. Diese Praxis wird zwar kontrovers diskutiert, für die vorliegende Arbeit erschien dieses Vorgehen jedoch die sinnvollste Lösung zu bieten.⁹⁰⁰

Item Nonresponse lässt sich je nach Muster des Ausfalls in drei Kategorien einteilen. Man unterscheidet zwischen Missing Completely At Random (MCAR), Missing At Random (MAR) und Not Missing At Random (NMAR). Können keinerlei Zusammenhänge zwischen fehlenden Werten und anderen Variablen beobachtet werden, handelt es sich um zufälligen Ausfall MCAR. Bedingt zufällig ist der Ausfall im Falle von MAR. Die fehlenden Werte korrelieren dabei mit bestimmten beobachteten Variablen. NMAR ist ein nicht zufälliger, verzerrender Ausfall. Die Wahrscheinlichkeit, dass eine Variable nicht beantwortet wird, hängt von der Variablen selbst direkt und ausschließlich ab.⁹⁰¹ Der Fehlendmechanismus gibt Aufschluss darüber, wie mit den fehlenden Daten umgegangen werden muss. Es wurde angenommen, dass die Ausfälle nicht MCAR sind, da dieser Ausfallmechanismus für sozialwissenschaftliche empirische Erhebungen kaum zutrifft.⁹⁰² Man geht vielmehr davon aus, dass sich die Daten zwischen MAR und NMAR bewegen, jedoch zu MAR tendieren.⁹⁰³ Daher wurden die Daten auf Ausfall nach dem MAR-Mechanismus überprüft. Ausgewählte Beispiele finden sich in Tabelle 7. Auf Basis dieser

⁸⁹⁸ Für einen ganzheitlichen Überblick über mögliche Korrekturverfahren für Nonresponse vgl. Messingschlager (2012), S. 11 ff.

⁸⁹⁹ Vgl. Messingschlager (2012), S. 8.

⁹⁰⁰ Vgl. Rubin/Stern/Vehovar (1995); Schuman/Presser (1996).

⁹⁰¹ Vgl. Little/Rubin (2002), S. 12; Rässler (2000), S. 65 f.

⁹⁰² Vgl. Messingschlager (2012), S. 11; Enders (2010), S. 17.

⁹⁰³ Vgl. Messingschlager (2012), S. 26 f.

Erkenntnisse konnte MCAR, wie bereits vermutet, mit großer Wahrscheinlichkeit ausgeschlossen werden. Es ist also davon auszugehen, dass Zusammenhänge zwischen dem Datenausfall und anderen im Datensatz enthaltenen Variablen bestehen. So weisen ältere und weibliche Untersuchungsteilnehmer einen höheren Datenausfall auf als junge und männliche Befragte.

Alter			Geschlecht		
	23-30	39-46		Männlich	Weiblich
IN3	5,6%	9,5%	DS1	1,1%	23,1%
CA3	2,8%	9,5%	CH4	2,2%	7,7%
CA4	2,8%	9,5%	CR2	2,2%	15,4%

Tabelle 7: Anteiliger Datenausfall ausgewählter Variablen

Quelle: Eigene Berechnung.

Die fehlenden Werte wurden mit Hilfe des Programmpakets MICE⁹⁰⁴ ergänzt. Predictive Mean Matching (PMM), das fehlende Werte über einen Regressionsansatz schätzt, ist dabei als Standard-Imputationsmethode implementiert. Für ordinale Daten eignet sich ein geordnetes Logit-Modell zur Schätzung der fehlenden Werte. Die Ergebnisse mittels PMM weichen jedoch kaum von denen der Logit-Schätzung ab. Die geschätzten Werte sind stets mit einem Fehlerterm versehen. Um diese Unsicherheit zu kontrollieren, bietet es sich an, Multiple Imputation anzuwenden.⁹⁰⁵ Die Resultate gelten als verlässlicher, da parallel mehrere Datensätze generiert und somit die Schätzfehler besser kontrolliert werden können. Da die fünf mittels PMM generierten Datensätze nur minimale Abweichungen aufweisen, wurde aus forschungspragmatischen Gründen mit dem fünften Datensatz weitergearbeitet, da diese Werte am besten mit allen anderen Datensätzen in Einklang stehen.

⁹⁰⁴ Vgl. van Buuren/Groothuis-Oudshoorn (2012).

⁹⁰⁵ Für weiterführende Informationen zur Multiple Imputation sei an dieser Stelle auf folgende Literatur verwiesen: Rubin (2004); Little/Rubin (2002); Spieß (2008); Rässler/Riphahn (2006); Enders (2010).

Wie in Kapitel 6.3.2.1 angedeutet, wurden die Daten in der vorliegenden Untersuchung als *metrisch* behandelt. Die Annahme, ordinalskalierte Variablen seien metrisiert, führt zu verschiedenen Problembereichen. Die falsche Interpretation der Daten stellt eines der bedeutendsten Probleme dar. Durch die Durchführung von Rechenoperationen für intervallskalierte Merkmale kann es passieren, dass Ergebnisse erzielt werden, die verzerrt sind und nicht der Realität entsprechen. Somit werden möglicherweise Zusammenhänge erkannt, die tatsächlich nicht existieren. An anderer Stelle hingegen werden Beziehungen nicht aufgedeckt, obwohl sie in der Realität bestehen.⁹⁰⁶ Die Problematik der metrisierten Skalen führt bis heute zu regen Diskussionen in der Wissenschaft. Puristen argumentieren auf der einen Seite streng gegen die Verwendung von ordinalen Skalen bei statistischen Analysen, die eigentlich Intervallskalenniveau fordern. Auf der anderen Seite vertreten zahlreiche Wissenschaftler den Standpunkt, dass durch die Verwendung metrisierter Skalen die Anwendungsvoraussetzungen vieler statistischer Verfahren nur geringfügig verletzt werden, weswegen diese ohne Probleme angewendet werden können.⁹⁰⁷ Westermann (1985) schlägt in diesem Zusammenhang vor, die Annahme metrisierter Skalen bei eigentlicher Ordinalskalierung so lange aufrechtzuerhalten, wie die statistischen Analysen zu sinnvollen, interpretierbaren Lösungen gelangen.⁹⁰⁸ Dieser Vorschlag bildete die Grundlage für die Entscheidung, die Datenanalyse dieser Forschungsarbeit mit dem Statistikprogramm SPSS ohne weitere Einschränkungen durchzuführen. Werden interpretierbare Ergebnisse erzielt, ist die ordinale Skalierung also nur ein geringfügiges Problem.

Die *Güte der verwendeten Skalen* wurde durch eine Reliabilitätsanalyse (Cronbachs α) sowie eine konfirmatorische Faktorenanalyse überprüft. Die Gütewerte nach Cronbachs α wurden bereits bei der Operationalisierung der Variablen in Kapitel 6.3 ausgewiesen und bewertet. Die Reliabilität der verwendeten Skalen wird demnach in der vorliegenden Untersuchung über die interne Konsistenz (Cronbachs α) bestätigt. Tabelle 8 gibt einen Überblick über die Reliabilität, also die Zuverlässigkeit der verwendeten

⁹⁰⁶ Vgl. Baur (2008), S. 282.

⁹⁰⁷ Vgl. Bortz/Döring (2009), S. 181.

⁹⁰⁸ Vgl. Westermann (1985).

Skalen. Bis auf die Skala der Teamidentität ist die Reliabilität der Skalen als gut bis sehr gut einzustufen. Die Skala der Teamidentität wird aus den in Kapitel 6.3 erläuterten Gründen trotzdem als reliabel eingestuft. Die einzelnen Items einer Skala messen also das gleiche latente Konstrukt.

Skala	Cronbachs α
Subjektive kulturelle Diversität	0,87
Kommunikation	0,93
Kohäsion	0,87
Aufgabenkonflikt	0,84
Beziehungskonflikt	0,90
Konflikt	0,91
Lernen	0,88
Feedback	0,86
Teamidentität	0,61
Gemeinsame Normen	0,89
Gemeinsame Werte	0,92
Gemeinsame Vision	0,80
Interkultur	0,94
Kreativität	0,94

Tabelle 8: Reliabilität der Skalen

Quelle: Eigene Berechnung.

Die Validität der verwendeten Skalen wurde durch eine konfirmatorische Faktorenanalyse bestätigt. Die Faktorenanalyse überprüft dabei, ob latente Dimensionen statistisch existieren und wie diese inhaltlich ausgestaltet sind. Die verschiedenen Items einer Skala laden auf einen gemeinsamen Faktor und sind somit homogen. Die Items einer Skala konvergieren also innerhalb ihres Konstrukts und diskriminieren das Konstrukt eindeutig von anderen Konstrukten der Operationalisierung. Den verschiedenen Items wird so eine

Ordnung gegeben, die im Falle eines realitätstreuen theoretischen Modells mit der Modellstruktur übereinstimmt.⁹⁰⁹

Zwar wurden keine Individuen zu Teams aggregiert, jedoch wurden die Werte der einzelnen Items einer Skala aggregiert, um eindeutige Scores für die einer Skala zugrundeliegenden Konstrukte zu erhalten. Die Aggregation über Mittelwert- oder Medianbildung erwies sich für die Variablen des Interaktionssystems als wenig aussagekräftig für die folgenden Analysen. Daher wurde auf eine Faktor-Lösung zurückgegriffen, die die Zuordnung der einzelnen Items zu ihren Skalen bestätigte. Lediglich die Ergebnisvariablen der Interkultur und der Kreativität wurden über Mittelwertbildung aus den Einzelitems gebildet. Durch die Faktor-Lösung war die Unabhängigkeit der Variablen des Interaktionssystems gewährleistet. Diese Unabhängigkeit der Prädiktoren garantierte, dass bei der Modellierung keine Probleme der Multikollinearität auftreten.

Die konfirmatorische Faktorenanalyse diente also nicht nur der Ermittlung der Güte der Messung, sondern auch als Grundlage für weitere Analysen. Dazu bedurfte es neben der Extraktion von Faktoren auch der Ermittlung von Faktorwerten, die durch eine Regressionsanalyse geschätzt wurden. In der vorliegenden Untersuchung wurde als sinnvollste Methode eine Hauptachsenfaktorenanalyse identifiziert, die mittels der Varimaxrotation rotiert wurde. Es wurde so eine statistische Unabhängigkeit der Faktorwerte kreiert, die inhaltlich nicht zwingend vorliegt.⁹¹⁰ Dies gilt es bei der Interpretation der Daten zu berücksichtigen. Die Anzahl von Faktoren ist nicht fixiert. Die Frage, welche und wie viele Faktoren sinnvollerweise herangezogen werden sollen, muss vor dem Hintergrund statistisch-empirischer und inhaltlich-theoretischer Überlegungen beantwortet werden.⁹¹¹ Eine 5-Faktor-Lösung wurde für die vorliegende Untersuchung gewählt, da so alle Teilbereiche des Interaktionssystems separat abgebildet werden konnten. Die 5-Faktor-Lösung ist nicht nur inhaltlich sinnvoll, auch statistisch ist diese Lösung plausibel, da alle fünf Eigenwerte größer als 1 sind und der Screeplot nach dem fünften Faktor eine Abschwächung der

⁹⁰⁹ Vgl. Högl (1998), S. 113; Bunderson/Boumgarden (2010), S. 616.

⁹¹⁰ Vgl. Fromm (2010), S. 76.

⁹¹¹ Vgl. Fromm (2010), S. 59 f.

Steigung aufweist. Insgesamt werden durch die 5-Faktor-Lösung 67,3% der Gesamtvarianz der Variablen erklärt.

7.2 Deskriptive Statistik

Um einen ersten Überblick über die Daten und ihre Struktur zu erhalten, wurden Mittelwerte, Standardabweichungen und bivariate Korrelationen der untersuchten Variablen betrachtet. Durch die Datenergänzung kann für alle Variablen außer *objektiver Diversität* und *Nationalität des Teamleaders* die volle Stichprobengröße von 103 Untersuchungsteilnehmern herangezogen werden.⁹¹²

Die Variablen der Interkulturalisation wurden durch Faktoren abgebildet und sind daher standardisiert mit Mittelwerten von 0 und Standardabweichungen von 1. Die Outputvariablen Interkultur und Kreativität weisen mit Mittelwerten von 3,709 und 3,718 und Standardabweichungen von 0,847 und 0,857 sehr ähnliche Werte auf. Die Mittelwerte deuten bei einer fünfstufigen Antwortskala darauf hin, dass sowohl Interkultur als auch Kreativität von den Teams überdurchschnittlich bewertet werden. Die Stichprobe ist mit einem durchschnittlichen Alter von 33,2 Jahren relativ jung. Besonders auffällig ist der Mittelwert der Variable Geschlecht. 86,4% der Befragten sind männlich. Zehn der 21 Teams sind dabei rein männlich besetzt. Der maximale Frauenanteil pro Team liegt bei 50%. Überraschend ist außerdem der Mittelwert von 8,301 für die räumliche Zusammenarbeit, der davon zeugt, dass virtuelle Zusammenarbeit in den untersuchten Teams kaum eine Rolle spielt. Die Sprachkompetenz der Teammitglieder in der gemeinsamen Teamsprache wird bei einem Mittelwert von 4,170 als durchschnittlich sehr hoch eingestuft. Auffällig ist außerdem, dass die subjektive kulturelle Diversität verhältnismäßig schwächer ausgeprägt ist als die objektive Diversität ($MW_{DS} = 2,752$; $MW_{DO} = 0,603$).⁹¹³ Die Teammitglieder nehmen sich also

⁹¹² Für objektive Diversität und Nationalität des Teamleaders konnte auf 99 Beobachtungen zurückgegriffen werden.

⁹¹³ Dabei gilt für die objektive Diversität: 0 = absolute Homogenität; 1 = absolute Heterogenität und für die subjektive Diversität: 1 = absolute Homogenität; 5 = absolute Heterogenität.

als kulturell ähnlicher wahr als sie es objektiv sind. Die weiteren Mittelwerte und Standardabweichungen sind wenig überraschend. Ihre Werte sind in Tabelle 9 ausgewiesen.

Die signifikanten Korrelationen liegen zwischen $-0,613$ (zwischen Kreativität und subjektiver kultureller Diversität) und $0,710$ (zwischen Interkultur und Kreativität). Da die *Variablen des Interaktionssystems* durch die jeweils korrespondierenden Faktoren aus der Faktorenanalyse ersetzt wurden, korrelieren sie erwartungsgemäß nicht miteinander. Würde man die Variablen des Interaktionssystems über Mittelwertbildung aggregieren, erhielte man eine starke Korrelation. Dies deutet darauf hin, dass die Variablen des Interaktionssystems gemeinsam die Interkulturalisation konstituieren. Man könnte dann vermuten, dass Interkulturalisation kein mehrdimensionales Konstrukt ist, sondern ein einziger Faktor zugrunde liegt. Die Konstrukte des Interaktionssystems laden jedoch auf verschiedene Faktoren. Deshalb ist Interkulturalisation kein eindimensionales Konstrukt. Eine Lösung mit fünf Faktoren erklärt mit 67,3% wesentlich mehr Varianz als die 1-Faktor-Lösung (45,6%). Zudem ist ein mehrdimensionales Konstrukt inhaltlich sinnvoller als eine 1- oder 2-Faktor-Lösung. Die Betrachtung der Interaktion im Team sollte nicht zu sehr reduziert und vereinfacht werden. Die Komplexität der Teaminteraktion wird aufgrund dessen adäquat durch eine Mehrfaktorenlösung abgebildet.

Die Variablen des Interaktionssystems korrelieren alle signifikant mit Interkultur. Dabei steht Kommunikation am stärksten mit Interkultur in Verbindung ($r = 0,468$) und Lernen am schwächsten ($r = 0,228$). Konflikt ist die einzige Variable des Interaktionssystems, die negativ mit Interkultur korreliert ($r = -0,397$). Für Beziehungskonflikte ist diese negative Korrelation nicht verwunderlich. Aufgabenkonflikten schreibt die Literatur eine positive Verbindung mit Teamoutputs zu. Die Unterscheidung zwischen Aufgaben- und Beziehungskonflikten hat sich in der vorliegenden Untersuchung jedoch nicht als relevant erwiesen, da beide Arten von Konflikten auf den gleichen Faktor laden.

Variable	MW	s. d.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1 Kommunikation	0,00	1,00																
2 Kohäsion	0,00	1,00	0,09															
3 Konflikt	0,00	1,00	-0,03	-0,05														
4 Feedback	0,00	1,00	0,03	0,05	0,01													
5 Lernen	0,00	1,00	0,06	0,00	-0,01	0,07												
6 Interkultur	3,71	0,85	0,47***	0,39***	-0,40***	0,40***	0,23*											
7 Kreativität	3,72	0,86	0,38***	0,38***	-0,28**	0,47***	0,17	0,71***										
8 Teamgröße	9,68	4,39	-0,21*	-0,02	0,23*	-0,04	-0,07	-0,12	-0,10									
9 Nationalität des Teamleaders	0,38	0,49	0,15	0,01	0,02	-0,02	-0,04	-0,08	-0,01	-0,24*								
10 objektive Diversität	0,60	0,17	-0,06	0,04	-0,09	0,03	-0,06	-0,04	0,08	0,27**	0,15							
11 subjektive Diversität	2,75	0,89	-0,40***	-0,32**	0,21*	-0,33***	-0,18	-0,58***	-0,61***	-0,05	0,24*	-0,10						
12 Alter	33,17	5,48	0,03	-0,07	-0,13	0,00	0,04	0,06	-0,04	-0,09	-0,15	-0,10	-0,06					
13 Geschlecht	0,86	0,34	0,12	-0,05	-0,07	0,22*	-0,13	0,20*	0,18	-0,04	-0,02	-0,04	-0,16	0,23*				
14 Dauer der Zusammenarbeit	2,17	0,91	0,05	0,11	0,07	0,11	-0,16	0,18	0,15	0,15	-0,11	-0,05	-0,22*	0,16	-0,05			
15 Hierarchiestufe	1,78	0,42	0,24*	0,03	0,01	0,12	0,02	0,20*	0,10	-0,33**	0,08	-0,14	-0,05	-0,31**	-0,08	0,02		
16 räumliche Zusammenarbeit	8,30	1,87	-0,10	-0,07	-0,08	0,05	0,15	0,00	-0,10	-0,21*	0,03	-0,16	0,09	0,03	-0,01	0,08	-0,18	
17 Sprachkompetenz	4,17	0,85	0,22*	0,37***	-0,02	0,16	0,20*	0,32**	0,32**	-0,12	0,03	-0,13	-0,12	0,04	0,01	0,10	0,12	-0,06

* $p \leq 0,1$; ** $p \leq 0,05$; *** $p \leq 0,01$

Tabelle 9: Deskriptive Statistik und Korrelationen

Quelle: Eigene Berechnung.

Ähnlich stellen sich die Korrelationen für den Zusammenhang zwischen Teaminteraktion und Kreativität dar. Feedback und Kreativität weisen mit $r = 0,468$ die stärkste bivariate Korrelation auf. Konflikt korreliert wiederum negativ mit Kreativität ($r = -0,277$). Die Korrelation ist hier jedoch bedeutend schwächer als zwischen Konflikt und Interkultur. Es liegt die Vermutung nahe, dass Aufgabenkonflikte auf das eher kognitive Teamergebnis der Kreativität weniger negativ wirken als auf affektive Teamergebnisse. Überraschend ist, dass die Verbindung von Lernen und Kreativität nicht signifikant ist. Es wurde eine stärkere Verbindung von Lernen zu kognitiven Teamergebnissen als zu affektiven Outputs vermutet. Dies lässt sich anhand der Daten nicht bestätigen. Interkultur und Kreativität korrelieren untereinander sehr stark ($r = 0,710$).

Die weiteren erhobenen Variablen lassen sich in team- und individuenbezogene Variablen teilen. Teamgröße, Nationalität des Teamleaders und objektive Diversität wurden auf Teamebene gemessen. Dauer der Zusammenarbeit, räumliche Zusammenarbeit und Sprachkompetenz wurden auf Individualebene gemessen, jedoch für die Mehrebenenanalyse nach Überprüfung der teaminternen Konsistenz der Aussagen der Teammitglieder zu Teamvariablen zusammengefasst.

Die *Teamgröße* korreliert signifikant negativ mit Kommunikation ($r = -0,214$) und positiv mit Konflikt ($r = 0,231$). Es wirkt inhaltlich plausibel, dass die Kommunikation im Team mit steigender Teamgröße schwieriger wird und Konflikte gleichzeitig zunehmen. Zu den anderen Variablen des Interaktionssystems kann kein signifikanter Zusammenhang mit Teamgröße festgestellt werden. Vermutet hätte man, dass Kohäsion mit steigender Teamgröße abnimmt und Lerneffekte größer sind, da mehr Wissen da ist, von dem man lernen kann. Dies lässt sich nicht bestätigen. Aus dem gleichen Grund würde man auch einen positiven Zusammenhang zwischen Teamgröße und Kreativität sowie eine negative Korrelation zwischen Teamgröße und Interkultur vermuten. Beide Zusammenhänge werden jedoch nicht signifikant. Die positive Korrelation von Teamgröße und objektiver Diversität ($r = 0,269$) verwundert nicht, da Blaus Diversitätsindex die Teamgröße in die Berechnung einbezieht.⁹¹⁴ Ebenso

⁹¹⁴ Vgl. Blau (1977).

wenig überrascht die negative Korrelation zwischen Teamgröße und Hierarchiestufe ($r = -0,327$). Je größer ein Team ist, desto geringer ist der prozentuale Anteil, den der Teamleader an der Gesamtzahl der Teammitglieder ausmacht. Schließlich korreliert die Teamgröße signifikant negativ mit räumlicher Zusammenarbeit ($r = -0,209$). Auch dieser Zusammenhang ist intuitiv plausibel, da bei steigender Teamgröße die Wahrscheinlichkeit höher ist, dass nicht immer jeder vor Ort ist.

Als weitere teamspezifische Variable korreliert die *Nationalität des Teamleaders* positiv mit subjektiver Diversität ($r = 0,237$). Die Teammitglieder nehmen das Team als kulturell diverser wahr, wenn der Teamleader Deutscher ist, unabhängig von der sonstigen Zusammensetzung des Teams. Aus den qualitativen Daten geht hervor, dass mit einem deutschen Teamleader mehr Konflikte durch divergierende Herangehensweisen entstehen, gleichzeitig jedoch mehr gelernt wird. In den Korrelationen der quantitativen Daten kann dieser Zusammenhang nicht gefunden werden.

Der fehlende Zusammenhang zwischen *objektiver Diversität* und den Variablen des Interaktionssystems sowie der Teamergebnisse ist verwunderlich. Jedoch bestätigen diese Ergebnisse die Vermutung, dass subjektive Wahrnehmungen für die Teamarbeit relevanter sind als objektive Tatsachen und beide Arten von Diversität nicht zwingend miteinander einhergehen müssen. Im Gegensatz zur objektiven Diversität, die lediglich mit der Teamgröße aus Gründen der Konzeption der Variable korreliert,⁹¹⁵ weist die *subjektive Diversität* signifikante Zusammenhänge mit den Variablen des Interaktionssystems auf. Lediglich Lernen und subjektive Diversität korrelieren nicht signifikant miteinander. Je subjektiv diverser ein Team ist, desto schlechter sind die Werte für Kommunikation ($r = -0,400$), Kohäsion ($r = -0,322$) und Feedback ($r = -0,338$). Gleichzeitig nehmen Konflikte mit steigender subjektiver Diversität zu ($r = 0,208$). Auch diese Ergebnisse decken sich mit den Erkenntnissen bisheriger Studien zu multikultureller Teamarbeit. Auffällig ist der starke negative Zusammenhang von subjektiver Diversität und Interkultur ($r = -0,583$)

⁹¹⁵ Blaus Index, der für die Messung objektiver Diversität herangezogen wurde, weist mit steigender Zahl der Beobachtungen steigende Werte auf.

sowie Kreativität ($r = -0,613$). Es war zu erwarten, dass sich Teams ohne Interkultur als diverser wahrnehmen als Teams mit Interkultur. Der Zusammenhang von Diversität und Kreativität ist in der Literatur bislang jedoch umstritten. In Kapitel 5 wurde erläutert, dass eine Interkultur die negativen Auswirkungen von Diversität auf Teamergebnisse abschwächen könnte, während sie die positiven Effekte der Diversität verstärkt. Setzt man die Korrelation zwischen Interkultur und Kreativität in Bezug zur Korrelation zwischen subjektiver Diversität und Kreativität, liegt die Vermutung nahe, dass Interkultur tatsächlich positive Effekte von kultureller Diversität hervorbringt, da sie – als potenzielles Produkt kultureller Diversität – einen positiven Zusammenhang mit Kreativität aufweist. Der genaue Zusammenhang muss im Rahmen weiterer Analysen überprüft werden.

Neben kultureller Diversität sind *Alter* und *Geschlecht* individuenbezogene Diversitätskriterien, die in Studien zu Diversität in Teams häufig herangezogen werden. Das Alter der Teammitglieder korreliert lediglich mit dem Geschlecht ($r = 0,230$) und mit der Hierarchiestufe des Teammitglieds ($r = -0,309$). Dies bedeutet, dass die Männer in der Stichprobe durchschnittlich älter als die weiblichen Teammitglieder und Teamleader im Schnitt älter als Teammitglieder sind. Männliche Teammitglieder bewerten Feedback ($r = 0,224$) und Interkultur ($r = 0,199$) höher. Alter und Geschlecht fungieren in der vorliegenden Untersuchung im Gegensatz zu subjektiver kultureller Diversität also nur sehr eingeschränkt als Diversitätsmerkmale, die sich auf Prozesse und Ergebnisse der Teamarbeit auswirken.

Dauer der Zusammenarbeit korreliert negativ mit subjektiver kultureller Diversität ($r = -0,222$). Es wirkt plausibel, dass sich Teammitglieder, die länger zusammenarbeiten, als weniger unterschiedlich wahrnehmen als Teammitglieder, die erst seit kurzer Zeit zusammenarbeiten. In Bezug auf die zweite Komponente der räumlichen Dimension, legt die Literatur nahe, dass die *Virtualität der Zusammenarbeit* die Interaktion im Team beeinflusst.⁹¹⁶ Diese These kann für die vorliegende Stichprobe nicht bestätigt werden, da die räumliche Zusammenarbeit keine signifikanten

⁹¹⁶ Vgl. bspw. Bierly/Stark/Kessler (2009); Köppel (2007).

Korrelationen mit Variablen des Interaktionssystems und der Teamergebnisse aufweist. Die Aussagen sind aufgrund geringer Varianz in der räumlichen Zusammenarbeit der untersuchten Teams jedoch nicht überzubewerten.

Die *hierarchische Position des Befragten* spielt für das Antwortverhalten eher eine untergeordnete Rolle. Außerhalb bereits erwähnter Korrelationen mit anderen Variablen des Teamkontexts sind lediglich Korrelationen mit Kommunikation ($r = 0,242$) sowie Interkultur ($r = 0,202$) leicht signifikant.

Sprachkompetenz korreliert signifikant positiv mit Kommunikation ($r = 0,220$), Kohäsion ($r = 0,369$), Lernen ($r = 0,198$), Interkultur ($r = 0,323$) und Kreativität ($r = 0,317$). Dass Sprachkompetenz die Interaktion im Team und in Folge auch die Teamergebnisse erleichtert, war zu vermuten. Verwunderlich ist eher, dass Sprachkompetenz nicht signifikant mit Konflikt und Feedback korreliert. Ein Erklärungsansatz wäre, dass sich entgegengesetzte Effekte von Sprachkompetenz auf Konflikt gegenseitig aufheben. So entstehen durch fehlende Sprachkompetenz Konflikte durch Missverständnisse, jedoch werden durch die Sprachbarriere auch einige Konflikte vermieden, da potenzielle Konfliktauslöser nicht verstanden werden.

Die deskriptiven empirischen Ergebnisse unterstützen die theoretischen Überlegungen der vorliegenden Arbeit in weiten Teilen. Daher kann von einer die Realität abbildenden theoretischen Konzeption und von validen Daten ausgegangen werden. Dies verspricht valide Ergebnisse aus den folgenden Analysen.

7.3 Ergebnisse der Datenanalyse

Um eine erste Annäherung an die Untersuchungsziele zu erreichen, wurden multiple lineare Regressionen gerechnet und potenzielle Moderatoren und Mediatoren überprüft. Anschließend wurden die Hypothesen, die aus dem konzeptionellen Bezugsrahmen hervorgehen, mittels eines hierarchischen Mehrebenenmodells differenzierter und unter simultaner Berücksichtigung von Kontextvariablen auf Individual- und Teamebene überprüft.

7.3.1 Annäherung an die Hypothesenüberprüfung durch OLS-Regressionen

Für jede der drei Haupthypothesen wurden in einem ersten Schritt die Gauss-Markov-Annahmen überprüft, um so festzustellen, dass eine OLS-Regression überhaupt sinnvoll durchführbar und die Ergebnisse interpretierbar sind. Für H1 fällt bei einer grafischen Ausreißeranalyse, die über die partiellen Streudiagramme vorgenommen wird, auf, dass Fall 28 ein Ausreißer ist. Wird der Fall ausgeschlossen, steigt R^2 leicht von 0,651 auf 0,672. Für H2 und H3 werden keine Ausreißer festgestellt. Grafisch lässt sich auch die Linearität der Modelle bestätigen. Da für H1 und H2 nur Faktoren als Prädiktoren in das Modell eingehen und H3 nur einen Prädiktor umfasst, kann Multikollinearität ausgeschlossen werden. Die Kollinearitätsdiagnosen bestätigen diese Vermutung.

Um Heteroskedastizität zu überprüfen, wurde auf den Test von Gejser (1969) zurückgegriffen.⁹¹⁷ Die Nullhypothese lautet bei diesem Test, dass Homoskedastizität vorliegt. Diese kann für alle drei Hypothesen selbst auf einem Signifikanzniveau von 10% nicht verworfen werden ($p = 0,122$ für H1 bzw. $p = 0,242$ für H2 bzw. $p = 0,144$ für H3). Es gibt also keinen Hinweis auf Heteroskedastizität. Die standardisierten Residuen scheinen normalverteilt zu sein. Das Modell muss nicht auf Autokorrelation hin überprüft werden, da es sich um unsortierte Querschnittsdaten handelt. Somit sind die Gauss-Markov-Annahmen erfüllt und die Ergebnisse einer OLS-Regression sind interpretierbar.

Das R^2 von 0,672 für H1 ist für eine derartige empirische Untersuchung als sehr gut einzustufen. Der Anteil der durch die Prädiktorvariablen erklärten Varianz liegt bei 67,2%. Mehr als zwei Drittel des Konstrukts Interkultur können also durch die Teaminteraktion erklärt werden. Das verbleibende Drittel der Varianz wird durch die Residuen erzeugt und kann nicht durch das Modell erklärt werden. Eine Varianzanalyse (ANOVA) bestätigt diese Werte.

Da keine Multikollinearität vorliegt, können die standardisierten β -Koeffizienten aus Tabelle 10 zur Interpretation herangezogen werden. Es

⁹¹⁷ Vgl. Gejser (1969).

zeigt sich, dass Konflikt mit $\beta = -0,357$ als einzige unabhängige Variable einen negativen Einfluss auf Interkultur hat. Feedback weist einen Koeffizienten von $\beta = 0,380$ auf, Kommunikation hat mit $\beta = 0,400$ den stärksten Einfluss auf Interkultur, während Kohäsion mit $\beta = 0,335$ auf Interkultur wirkt. Den kleinsten Koeffizienten weist der Faktor Lernen auf ($\beta = 0,202$). Die linearen Zusammenhänge zwischen allen Prädiktoren und dem Kriterium sind signifikant. Der sehr hohe Toleranzwert weist darauf hin, dass keine Kollinearität vorherrscht, das Gleiche impliziert der VIF-Wert.

Variable	Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierter β -Koeffizient	T	Sig.	Kollinearitätsstatistik	
	Regressionskoeffizient B	Standardfehler				Toleranz	VIF
(Konstante)	3,724	0,049		76,762	0,000		
Konflikt	-0,314	0,052	-0,357	-6,092	0,000	0,996	1,004
Feedback	0,338	0,052	0,380	6,476	0,000	0,993	1,007
Kommunikation	0,365	0,054	0,400	6,803	0,000	0,986	1,014
Kohäsion	0,306	0,054	0,335	5,698	0,000	0,986	1,014
Lernen	0,185	0,054	0,202	3,436	0,001	0,991	1,010

Tabelle 10: Koeffizienten der OLS-Regression H1

Quelle: Eigene Berechnung.

Für die zweite Hypothese liegt R^2 bei 0,538. Mehr als die Hälfte der Teamkreativität kann durch den Teamprozess erklärt werden. Dieser Wert ist als gut einzustufen. Die übrige Varianz wird durch die Residuen erzeugt und kann nicht durch das Modell erklärt werden. Eine Varianzanalyse (ANOVA) bestätigt diese Werte.

Variable	Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierter β -Koeffizient	T	Sig.	Kollinearitätsstatistik	
	Regressionskoeffizient B	Standardfehler				Toleranz	VIF
(Konstante)	3,718	0,059		63,239	0,000		
Konflikt	-0,228	0,062	-0,252	-3,648	0,000	0,997	1,003
Feedback	0,401	0,064	0,437	6,304	0,000	0,992	1,008
Kommunikation	0,304	0,065	0,324	4,672	0,000	0,988	1,012
Kohäsion	0,299	0,065	0,317	4,569	0,000	0,987	1,013
Lernen	0,115	0,065	0,123	1,769	0,080	0,992	1,008

Tabelle 11: Koeffizienten der OLS-Regression H2

Quelle: Eigene Berechnung.

Aus Tabelle 11 geht hervor, dass auch für Kreativität als abhängige Modellvariable Konflikt der einzige Prädiktor mit negativen Vorzeichen ($\beta = -0,252$) bleibt. Die linearen Zusammenhänge zwischen allen Prädiktoren und dem Kriterium sind signifikant, wobei Lernen nur auf dem 10%-Niveau signifikant ist. Erwartungsgemäß hat Feedback als kognitive Variable mit $\beta = 0,437$ einen starken Einfluss auf Kreativität. Kommunikation und Kohäsion weisen Koeffizienten von $\beta = 0,324$ beziehungsweise $\beta = 0,317$ auf. Die Kollinearitätsstatistik bestätigt auch hier die Absenz von Kollinearität.

Die OLS-Regression für Hypothese 3 weist ein R^2 von 0,499 auf. Rund die Hälfte der Kreativität lässt sich also allein durch die Variable Interkultur erklären. Aus Tabelle 12 geht hervor, dass Interkultur mit einem hohen, signifikanten β -Koeffizienten von $\beta = 0,710$ einen starken Einfluss auf Kreativität hat.

Variable	Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierter β -Koeffizient	T	Sig.
	Regressionskoeffizient B	Standardfehler			
(Konstante)	1,058	0,269		3,927	0,000
Interkultur	0,717	0,071	0,710	10,126	0,000

Tabelle 12: Koeffizienten der OLS-Regression H3

Quelle: Eigene Berechnung.

7.3.2 Überprüfung der Rolle des Teamkontexts durch Mediatoren- und Moderatorenanalysen

Auch wenn sich Teaminteraktion in der OLS-Regression als wichtige Determinante für Interkultur und Kreativität herausgestellt hat, konnte nicht die ganze Varianz der abhängigen Variablen aufgeklärt werden. Es bedarf daher der Verfeinerung des Modells unter Einbezug weiterer Variablen. Es wurde vermutet, dass verschiedene Variablen einen moderierenden und vermittelnden Effekt auf die Beziehung der Untersuchungsvariablen haben können, da multikulturelle Teams in eine sehr komplexe Umwelt eingebettet sind. Ein Moderator ist eine Variable, die die Richtung oder Stärke des Effekts einer unabhängigen auf eine abhängige Variable beeinflusst. Ein Moderator beeinflusst wie auch die unabhängige Variable die abhängige Variable. Moderator und exogene Variable befinden sich also auf einer Ebene in Bezug auf die abhängige Variable. Zusätzlich wirkt die Interaktion der unabhängigen mit der Moderatorvariable auf die abhängige Variable. Wenn das Produkt der beiden Variablen signifikant auf die endogene Variable wirkt, spricht man von einem Moderatoreffekt. Um die Moderatorhypothese zu testen, muss also der Einfluss der Interaktion von exogener Variable und Moderator gemessen werden.

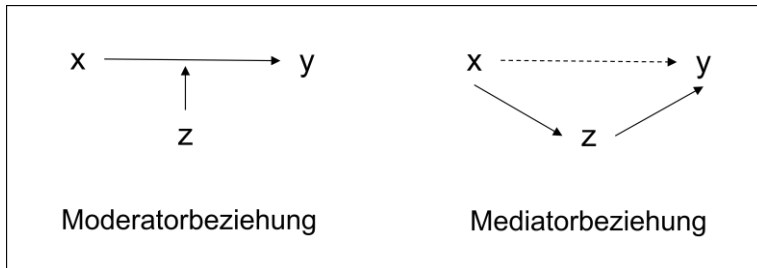


Abbildung 26: Einflussnahme von Moderatoren und Mediatoren

Quelle: Eigene Darstellung.

Während Moderatoren als unabhängige Variablen fungieren, nehmen Mediatoren (z), wie auf der rechten Seite von Abbildung 26 dargestellt, sowohl die Rolle einer unabhängigen als auch die einer abhängigen Variable ein, je nachdem welche Beziehung man betrachtet. Moderatoren lassen Aussagen darüber zu, wann ein bestimmter Effekt auftritt. Mediatoren beinhalten hingegen die Information wie oder warum solche Effekte zustande kommen.⁹¹⁸ Klassische Beispiele für vermittelte Variablenbeziehungen sind SOR- und IPO-Modelle. Annahme ist bei diesen Modellen, dass Stimuli in verschiedenen Prozessen in ein Ergebnis verwandelt werden. Ein Mediator ist dann eine Prozesskomponente, die für die Beziehung zwischen unabhängiger und abhängiger Variable verantwortlich ist. Oft sind Mediatoren nicht oder nur schwer beobachtbar. Im Team sind die Variablen des Interaktionssystems der vorliegenden Untersuchung klassische Mediatoren. Fällt der Mediator weg, so wird die Beziehung zwischen der abhängigen und der unabhängigen Variable, je nach Stärke des Mediators, abgeschwächt. Bei totaler Mediation kann die Beziehung sogar komplett wegfallen. Mediator und unabhängige Variable sind in der Regel korreliert, da die eine Variable die andere beeinflusst. Deshalb besteht das Problem der Multikollinearität in der resultierenden Regressionsgleichung. Um die Ergebnisse dennoch verwenden zu können, ist es nötig, neben den Signifikanzen auch die absoluten Resultate zu betrachten.⁹¹⁹

⁹¹⁸ Vgl. Baron/Kenny (1986), S. 1174 ff.

⁹¹⁹ Vgl. Baron/Kenny (1986), S. 1176.

Bestimmte, konzeptionell vermutete Moderatoren- und Mediatoreffekte wurden für die vorliegende Untersuchung überprüft. Folgende Variablen wurden auf ihre Funktion als *Moderator* in der Beziehung zwischen Variablen des Interaktionssystems und Interkultur sowie Kreativität getestet:

- subjektive Diversität
- objektive Diversität
- Hierarchiestufe des Teammitglieds
- Nationalität des Teamleaders
- Dauer der Zusammenarbeit
- räumliche Zusammenarbeit
- Teamgröße
- Sprachkompetenz
- Alter
- Geschlecht
- Interkultur (für die Beziehung zwischen Teaminteraktion und Kreativität).

Die Analysen zeigten 14 signifikante Moderatorbeziehungen. Tabelle 13 bietet einen Überblick über die signifikanten Moderatoren.

Da die Beziehungen zwischen den Variablen des Interaktionssystems und den Ergebnisvariablen linear sind, kann man davon ausgehen, dass signifikante Interaktionsvariablen auf einen Moderatoreffekt hindeuten. Nicht ausschließen lässt sich jedoch, dass der ausgewiesene Moderator nur mit dem wahren Moderator korreliert und somit eine Proxyvariable darstellt.

Interaktionsvariable	Standardisierte β -Koeffizienten	
	y = Interkultur	y = Kreativität
subjektive Diversität * Konflikt	-0,429 **	-0,170
subjektive Diversität * Kohäsion	0,642 **	0,241
objektive Diversität * Konflikt	0,282 ***	0,297 ***
objektive Diversität * Feedback	0,309 ***	0,137
Hierarchiestufe * Feedback	0,190 **	0,114
Nationalität des Teamleaders * Konflikt	-0,224 **	-0,146
Nationalität des Teamleaders * Kohäsion	-0,074	-0,185 **
Alter * Kommunikation	0,169 *	0,237 *
räumliche Zusammenarbeit * Feedback	0,274 **	0,155 *
räumliche Zusammenarbeit * Kommunikation	0,136	0,159 *
Interkultur * Feedback	-	-0,191 **

* $p \leq 0,1$; ** $p \leq 0,05$; *** $p \leq 0,01$

Tabelle 13: Moderierende Variablen für die Beziehungen zwischen Interaktionssystem und Ergebnissen der Teamarbeit

Quelle: Eigene Berechnung.

Auffällig ist, dass weder der Einfluss von Lernen auf Interkultur noch auf Kreativität von einer moderierenden Variable beeinflusst wird. Auf Seiten der potenziellen Moderatorvariablen lässt sich für Teamgröße, Sprachkompetenz, Dauer der Zusammenarbeit und Geschlecht kein signifikanter Interaktionseffekt feststellen. Betrachtet man subjektive und objektive Diversität, so ist subjektive Diversität lediglich für den Einfluss von Kohäsion ($\beta = 0,642$, $p = 0,030$) und Konflikt ($\beta = -0,429$, $p = 0,031$) auf Interkultur ein Moderator. Objektive Diversität moderiert die Wirkung von Konflikt auf Interkultur ($\beta = 0,282$, $p = 0,003$) und Kreativität ($\beta = 0,279$, $p = 0,003$) sowie von Feedback auf Interkultur ($\beta = 0,309$, $p = 0,001$). Mit steigender objektiver Diversität wird also der Einfluss von Feedback auf Interkultur stärker. Die Hierarchiestufe des befragten Teammitglieds moderiert den Zusammenhang zwischen Feedback und Interkultur ($\beta = 0,190$, $p = 0,039$). Für Teamleader ist dieser Zusammenhang also schwächer ausgeprägt als für reguläre Teammitglieder. Die Nationalität des

Teamleaders moderiert den Einfluss von Konflikt auf Interkultur ($\beta = -0,224$, $p = 0,021$) sowie von Kohäsion auf Kreativität ($\beta = -0,185$, $p = 0,050$). In Teams mit deutschen Teamleadern ist also der Zusammenhang zwischen Kohäsion und Kreativität weniger stark ausgeprägt als in anderen Teams. Das Alter der Befragten wirkt für beide Ergebnisvariablen ($\beta_{\text{Interkultur}} = 0,169$, $p = 0,057$; $\beta_{\text{Kreativität}} = 0,237$, $p = 0,010$) als Moderator, wenn der Einfluss von Kommunikation gemessen wird. Für ältere Teammitglieder ist der Einfluss von Kommunikation auf Interkultur und Kreativität stärker. Die räumliche Zusammenarbeit der Teammitglieder fungiert als Moderator für die Beziehung zwischen Feedback und beiden Ergebnisvariablen ($\beta_{\text{Interkultur}} = 0,274$, $p = 0,004$; $\beta_{\text{Kreativität}} = 0,155$, $p = 0,092$) sowie zwischen Kommunikation und Kreativität ($\beta = 0,159$, $p = 0,085$). Je mehr Zeit die Teammitglieder an einem Ort verbringen, desto mehr Einfluss haben Feedback und Kommunikation auf die Teamergebnisse.

Überprüft wurde außerdem, ob Interkultur als Moderator zwischen Variablen des Interaktionssystems oder des Teamkontexts und Kreativität wirkt. Die Existenz einer Interkultur beeinflusst die Beziehung zwischen kultureller Diversität und Kreativität nicht. Auch für weitere Variablen des Teamkontexts konnte keine moderierende Wirkung von Interkultur festgestellt werden. Testet man Interkultur als Moderator zwischen den Variablen des Interaktionssystems – Kommunikation, Kohäsion, Konflikt, Feedback sowie Lernen – und Kreativität, so hat Interkultur für die Beziehung zwischen Feedback und Kreativität eine moderierende Wirkung ($\beta = -0,191$, $p = 0,005$). Demnach ist Feedback umso weniger bedeutend für Kreativität, je ausgeprägter eine Interkultur vorhanden ist. Für die weiteren Variablen des Interaktionssystems fungiert Interkultur nicht als Moderator.

In einem weiteren Schritt wurde getestet, ob die Variablen des Interaktionssystems als *Mediatoren* fungieren und zwischen Teamkontext und Ergebnissen der Teamarbeit vermitteln. Dazu musste als erstes überprüft werden, welche Variablen des Teamkontexts überhaupt einen Einfluss auf Interkultur und Kreativität haben. Auf einem Signifikanzniveau von $p \leq 10\%$ haben Sprachkompetenz, subjektive Diversität, Geschlecht

und Dauer der Zusammenarbeit einen Einfluss auf Interkultur (Tabelle 14). Objektive Diversität, Alter, räumliche Zusammenarbeit sowie Nationalität des Teamleaders, Teamgröße und Hierarchiestufe im Team sind für die Herausbildung einer Interkultur in der vorliegenden Untersuchung nicht relevant. Folglich werden diese nicht-signifikanten Variablen in der Mediatorenanalyse nicht weiter berücksichtigt.

Variable	Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierter β -Koeffizient	T	Sig.
	Regressionskoeffizient B	Standardfehler			
Sprachkompetenz	0,237	0,078	0,280	3,026	0,003
Teamgröße	-0,015	0,082	-0,018	-0,185	0,853
Hierarchiestufe	0,115	0,083	0,136	1,383	0,170
Objektive Diversität	-0,087	0,070	-0,102	-1,239	0,218
Subjektive Diversität	-0,501	0,069	-0,593	-7,203	0,000
Nationalität des Teamleaders	-0,138	0,177	-0,079	-0,780	0,437
Geschlecht	0,490	0,240	0,199	2,040	0,044
Alter	0,009	0,015	0,061	0,615	0,540
Dauer der Zusammenarbeit	0,166	0,091	0,178	1,814	0,073
Räumliche Zusammenarbeit	0,001	0,045	0,000	0,002	0,999

Tabelle 14: Einfluss der Variablen des teaminternen Kontexts auf Interkultur

Quelle: Eigene Berechnung.

Als potenzielle Mediatoren z für die Beziehung zwischen den Variablen des Kontexts und Interkultur wurden alle Variablen des Interaktionssystems – Kommunikation, Kohäsion, Konflikt, Feedback und Lernen – überprüft. Bereits aus der ursprünglichen OLS-Regression (Tabelle 10 und Tabelle 11) geht hervor, dass alle fünf Variablen des Interaktionssystems einen signifikanten Einfluss auf Interkultur und Kreativität haben. Nun bleibt im Rahmen der Mediatorenanalyse zu überprüfen, ob diese Variablen eine vermittelnde Funktion zwischen Input und Output der Teamarbeit haben.

Nur wenn ein signifikanter Einfluss der Inputvariablen auf das Interaktionssystem besteht, kann überhaupt eine Mediation vorliegen.

Teaminterner Kontext (x)	Interaktionssystem (z)	standardisierter β -Koeffizient
Subjektive Diversität	Konflikt	0,208 **
Subjektive Diversität	Kommunikation	-0,400 ***
Subjektive Diversität	Kohäsion	-0,322 ***
Subjektive Diversität	Feedback	-0,388 ***
Subjektive Diversität	Lernen	-0,180 *
Dauer der Zusammenarbeit	Konflikt	0,073
Dauer der Zusammenarbeit	Kommunikation	0,049
Dauer der Zusammenarbeit	Kohäsion	0,114
Dauer der Zusammenarbeit	Feedback	0,111
Dauer der Zusammenarbeit	Lernen	-0,157
Sprachkompetenz	Kommunikation	0,220 **
Sprachkompetenz	Feedback	0,164 *
Sprachkompetenz	Lernen	0,198 **
Sprachkompetenz	Konflikt	-0,020
Sprachkompetenz	Kohäsion	0,369 ***
Geschlecht	Konflikt	-0,069
Geschlecht	Kommunikation	0,119
Geschlecht	Kohäsion	-0,049
Geschlecht	Feedback	0,224 **
Geschlecht	Lernen	-0,128

* $p \leq 0,1$; ** $p \leq 0,05$; *** $p \leq 0,01$

Tabelle 15: Einfluss der Variablen des teaminternen Kontexts auf das Interaktionssystem

Quelle: Eigene Berechnung.

Tabelle 15 zeigt, dass dieser signifikante Einfluss für zehn der möglichen 20 Beziehungen besteht. Die Signifikanzen sind vor allem bei den Inputvariablen Sprachkompetenz und subjektive Diversität zu finden. Die Dauer der Zusammenarbeit hat auf keine der Variablen des Interaktions-

systems einen signifikanten Einfluss und lässt sich somit für die weitere Mediatorenanalyse ausschließen.

Für die zehn Beziehungen, bei denen alle relevanten univariaten Beziehungen (Teamkontext – Interkultur, Teamkontext – Interaktionssystem, Interaktionssystem – Interkultur) signifikant sind, wurden OLS-Regressionen von Interkultur auf Teamkontext und Interaktionssystem berechnet, um so feststellen zu können, ob die Beziehung zwischen Teamkontext und Interkultur vollständig oder in Teilen durch die Teaminteraktion vermittelt wird. Bei acht Regressionen bleiben beide unabhängigen Variablen – der Prädiktor sowie der Mediator – signifikant. Somit kann davon ausgegangen werden, dass die Teaminteraktion zwar zwischen Input und Interkultur vermittelt, jedoch auch eine direkte Beziehung unabhängig von der Teaminteraktion besteht. Dies ist der Fall für folgende Prädiktor-Mediator-Konstellationen:

- subjektive Diversität – Konflikt
- subjektive Diversität – Kommunikation
- subjektive Diversität – Kohäsion
- subjektive Diversität – Feedback
- Sprachkompetenz – Kommunikation
- Sprachkompetenz – Feedback
- Sprachkompetenz – Lernen
- Sprachkompetenz – Kohäsion.

Keine vermittelnde Funktion hat das Lernen für die Beziehung zwischen subjektiver Diversität und Interkultur ($p_{\text{Mediator}} = 0,124$; $p_{\text{Prädiktor}} = 0,000$). Feedback vermittelt den Einfluss des Geschlechts auf Interkultur vollständig ($p_{\text{Mediator}} = 0,000$; $p_{\text{Prädiktor}} = 0,223$).

Variable	Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierter β -Koeffizient	T	Sig.
	Regressionskoeffizient B	Standardfehler			
Sprachkompetenz	0,252	0,082	0,294	3,070	0,003
Teamgröße	-0,027	0,086	-0,032	-0,315	0,754
Hierarchiestufe	0,022	0,087	0,026	0,258	0,797
subjektive Diversität	-0,521	0,069	-0,610	7,560	0,000
objektive Diversität	0,020	0,070	0,023	0,281	0,779
Nationalität des Teamleaders	-0,012	0,177	-0,007	-0,067	0,947
Geschlecht	0,418	0,244	0,168	1,714	0,090
Alter	-0,007	0,016	-0,042	-0,425	0,672
Dauer der Zusammenarbeit	0,140	0,093	0,148	1,509	0,134
räumliche Zusammenarbeit	-0,045	0,045	-0,099	-1,005	0,318

Tabelle 16: Einfluss der Variablen des teaminternen Kontexts auf Kreativität

Quelle: Eigene Berechnung.

Mediatoren können gleichermaßen eine Rolle für das Zustandekommen von Kreativität spielen. Dazu wurde im ersten Schritt überprüft, welche Variablen des Teamkontexts einen Einfluss auf Kreativität haben. Auf einem Signifikanzniveau von $p \leq 10\%$ haben Sprachkompetenz, subjektive Diversität und Geschlecht einen Einfluss auf Kreativität (Tabelle 16). Dauer der Zusammenarbeit hat also einen Einfluss auf Interkultur, jedoch nicht auf Kreativität. Objektive Diversität, Alter, räumliche Zusammenarbeit sowie Nationalität des Teamleaders, Teamgröße und Hierarchiestufe im Team sind weder für Interkultur noch für Kreativität signifikante Prädiktoren. Auch hier werden nur die für Kreativität einflussreichen Kontextvariablen weiter berücksichtigt und mit allen Variablen des Interaktionssystems kombiniert, um mögliche Mediatorbeziehungen aufzudecken. In Anlehnung an Tabelle 15 und die Argumentation zur Auswahl der potenziellen Mediatoren für Interkultur, besteht im Falle von Kreativität für zehn Variablenkombinationen die Möglichkeit, als Prädiktor-Mediator-Beziehung klassifiziert zu werden. Neben vier Beziehungen im Bereich von

Sprachkompetenz sowie allen Kombinationen mit subjektiver Diversität ist Feedback ein potenzieller Mediator für die Beziehung zwischen Geschlecht und Kreativität.

Für die zehn potenziellen Mediatoren wurden OLS-Regressionen der Kreativität auf Teamkontext und Interaktion berechnet, um so feststellen zu können, ob die Beziehung zwischen Teamkontext und Kreativität vollständig oder in Teilen durch die Teaminteraktion vermittelt wird. Bei sieben Modellen bleiben sowohl Prädiktor wie auch Mediator signifikant. Somit kann davon ausgegangen werden, dass die Teaminteraktion zwischen Input und Kreativität vermittelt und gleichzeitig eine direkte Beziehung unabhängig von der Teaminteraktion besteht. Dies ist der Fall für folgende Prädiktor-Mediator-Konstellationen:

- subjektive Diversität – Konflikt
- subjektive Diversität – Kommunikation
- subjektive Diversität – Kohäsion
- subjektive Diversität – Feedback
- Sprachkompetenz – Kommunikation
- Sprachkompetenz – Feedback
- Sprachkompetenz – Kohäsion.

Keine vermittelnde Funktion hat das Lernen für die Beziehung zwischen subjektiver Diversität und Kreativität ($p_{\text{Mediator}} = 0,423$; $p_{\text{Prädiktor}} = 0,000$) sowie zwischen Sprachkompetenz und Kreativität ($p_{\text{Mediator}} = 0,236$; $p_{\text{Prädiktor}} = 0,003$). Wie auch für Interkultur vermittelt Feedback den Einfluss des Geschlechts auf Kreativität vollständig ($p_{\text{Mediator}} = 0,000$; $p_{\text{Prädiktor}} = 0,462$).

Bereits im Bezugsrahmen aus Abbildung 20 sowie den drei Hypothesen, die im vorangehenden Abschnitt überprüft wurden, wurde Interkultur sowohl in Beziehung zum Interaktionssystem als auch zu Kreativität gesetzt. Interkultur könnte demnach die Verbindung zwischen Interaktionssystem

und Kreativität teilweise oder gar komplett vermitteln. Tatsächlich vermittelt Interkultur den Einfluss von Konflikt ($p_{\text{Mediator}} = 0,000$; $p_{\text{Prädiktor}} = 0,938$), Kommunikation ($p_{\text{Mediator}} = 0,000$; $p_{\text{Prädiktor}} = 0,463$), Kohäsion ($p_{\text{Mediator}} = 0,000$; $p_{\text{Prädiktor}} = 0,115$) und Lernen ($p_{\text{Mediator}} = 0,000$; $p_{\text{Prädiktor}} = 0,869$) auf Kreativität vollständig. Die Wirkung von Feedback auf Kreativität wird teilweise durch Interkultur vermittelt ($p_{\text{Mediator}} = 0,000$; $p_{\text{Prädiktor}} = 0,004$).

7.3.3 Simultane Berücksichtigung von Individual- und Teamebene im Rahmen einer Mehrebenenanalyse

Da sich die vorliegende Untersuchung auf zwei Analyseebenen erstreckt, bietet es sich an, die vorliegenden Wirkungsbeziehungen so zu modellieren, dass beide Ebenen simultan berücksichtigt werden können. Dabei sind die Individuen (Ebene 1) in Teams (Ebene 2) organisiert. Es bedarf also eines hierarchischen Mehrebenenmodells, bei dem die Individuen nicht als unabhängige Beobachtungen behandelt werden, da dies durch die Teamstruktur zu verzerrten Schätzungen führen würde. Die Literatur verlangt zunehmend Mehrebenenmodelle, um der Komplexität von Daten gerecht zu werden.⁹²⁰ In hierarchischen Modellen ist eine abhängige Variable auf Individualebene sowohl von Variablen auf der Individualebene als auch von Variablen auf der Teamebene und möglicherweise gar von Interaktionseffekten zwischen den Ebenen beeinflusst. Dementsprechend existieren neben dem regulären Fehlerterm e_{ij} auch teamspezifische Fehlerkomponenten u_{0j} und u_{1j} (vgl. Gleichung 6.7).⁹²¹ Ebene 2-Variablen sind für alle Individuen eines Teams gleich, können sich jedoch zwischen den verschiedenen Teams unterscheiden. Im Gegensatz zur regulären OLS-Regression kann man mit einem hierarchischen Modell die Standardfehler und Signifikanzen eines mehrstufigen Datensatzes unverzerrt schätzen.

⁹²⁰ Vgl. Hoegl/Parboteeah/Muethel (2012), S. 582 f.; Peterson/Arregle/Martin (2012), S. 455; Hox (1998), S. 147 f.; Luke (2004), S. 21 f.

⁹²¹ Vgl. Ditton (1998), S. 54.

Ebene 1 des vorliegenden Modells ist die Individualebene, die folgende Prädiktoren umfasst:

- Variablen des Interaktionssystems:
 - Kommunikation
 - Kohäsion
 - Konflikt
 - Feedback
 - Lernen
- Variablen des teaminternen Kontexts:
 - subjektive Diversität
 - Alter
 - Geschlecht
 - Hierarchiestufe des Befragten.

Ebene 2 ist die Teamebene. Diese beinhaltet die folgenden Prädiktoren des teaminternen Kontexts. Dabei wurden aus inhaltlichen Gründen Dauer der Zusammenarbeit, räumliche Zusammenarbeit und Sprachkompetenz auf Teamebene aggregiert:

- Teamgröße
- Nationalität des Teamleaders
- objektive Diversität
- Dauer der Zusammenarbeit
- räumliche Zusammenarbeit
- Sprachkompetenz.

Die abhängigen Variablen Interkultur und Kreativität wurden auf Individualebene als Wahrnehmung der Befragten gemessen.

Um sinnvoll interpretierbare Ergebnisse zu erhalten, müssen die Modellvariablen zentriert werden. In der vorliegenden Untersuchung wurde mit der Gesamtmittelwert-Methode zentriert. Von den individuellen Werten wurde also der Mittelwert der gesamten Stichprobe abgezogen. Bei der Gruppenmittelwert-Zentrierung werden die teamspezifischen Mittelwerte subtrahiert. Diese Methode ist in der vorliegenden Untersuchung nicht zwingend angezeigt, da die Forschungsfrage nicht auf den *frog pond* Effekt abzielt.⁹²²

In einem ersten Schritt der Mehrebenenanalyse wird überprüft, welcher Anteil der Varianz der abhängigen Variablen sich auf die einzelnen Analyseebenen zurückführen lässt. Dieses Modell nennt sich *Intercept Only Modell* oder Nullmodell und wird dazu herangezogen die Intraklassen-Korrelation (ICC) zu berechnen, die darüber Aufschluss gibt, welcher Varianzanteil durch die Ebene 2 erklärt wird. Das Nullmodell (Gleichung 6.1) konzeptualisiert Interkultur und Kreativität als Funktion von drei Parametern: der Mittelwert der abhängigen Variable in der Gesamtstichprobe (γ_{00}), der Individualeffekt (e_{ij}) und der Gruppeneffekt (u_{0j}):

$$Y_{ij} = \gamma_{00} + u_{0j} + e_{ij} \quad (6.1)$$

i steht dabei für das Individuum und j für die Gruppe. Die Varianz des Nullmodells setzt sich aus der individuenspezifischen Varianz $\text{Var}(e_{ij}) = \sigma^2$ und der gruppenspezifischen Varianz $\text{Var}(u_{0j}) = \tau_{00}$ zusammen. Die ICC berechnet sich folgendermaßen:

$$\rho = \frac{\tau_{00}}{\sigma^2 + \tau_{00}} \quad (6.2)$$

⁹²² Der *frog pond* Effekt beschreibt die Tatsache, dass derselbe Frosch in einem Teich mit großen Fröschen eine andere Rolle einnimmt als in einem Teich mit kleinen Fröschen. Übertragen auf Teamarbeit könnte das bedeuten, dass sich ein introvertierter Mitarbeiter in einem Team von extrovertierten Mitarbeitern schwer durchsetzen kann, während er in einem Team von introvertierten Mitarbeitern Chancen hat, seine Ideen einzubringen. Vgl. Hox (2010), S. 59 ff. sowie S. 68 f.; Ditton (1998), S. 47 sowie S. 73 ff.; Langer (2010), S. 757; Peugh (2010), S. 91 f.

In der vorliegenden Stichprobe konnte keine signifikante Inter-Team-Variabilität gefunden werden (Interkultur: $\tau_{00} = 0,114$, $p = 0,286$; Kreativität: $\tau_{00} = 0,023$, $p = 0,793$).⁹²³ Trotz fehlender Signifikanzen wird die Durchführung aus statistischen und inhaltlichen Gründen für sinnvoll erachtet. Luke (2004) argumentiert, dass von Signifikanztests von Varianzen abzusehen ist und anstatt dessen besser die Werte der Varianzen interpretiert werden sollten.⁹²⁴ Auch inhaltlich ist in einer Studie von Teamarbeit eine 2-Ebenen-Struktur angezeigt.

Nach Gleichung 6.2 ergeben sich folgende Varianzanteile der Ebenen für Interkultur und Kreativität: 84,8% der Varianz von Interkultur werden durch Individualvariablen erklärt, 15,2% durch Teamvariablen. Die Varianz von Kreativität lässt sich zu 96,8% auf die Individualebene und zu 3,2% auf die Teamebene zurückführen. Nach Hox (2010) ist für Kleingruppen eine Teamvarianz τ_{00} von 0,10 ein kleiner Effekt, 0,20 ein mittlerer Effekt und 0,30 ein großer Einfluss der Teamebene. Für den Unternehmenskontext schlägt er jedoch geringere Werte von 0,05, 0,10 und 0,15 vor.⁹²⁵ Peugh (2010) hält τ_{00} -Werte zwischen 0,05 und 0,20 in sozialwissenschaftlichen Studien für übliche Werte.⁹²⁶ Die Teamebene hat also einen kleinen bis mittleren Einfluss auf Interkultur und einen sehr kleinen Einfluss auf Kreativität.

⁹²³ Wird kein signifikanter Anteil der abhängigen Variablen durch Teamlevelvariablen erklärt, ist eine Mehrebenenanalyse im Prinzip nicht angezeigt. Vgl. dazu Hoegl/Parboteeah/Muethel (2012), S. 583; Shin et al. (2012), S. 203; Luke (2004), S. 21; Peugh (2010), S. 88 f.

⁹²⁴ Für weitere Informationen vgl. Luke (2004), S. 32.

⁹²⁵ Vgl. Hox (2010), S. 243 f.

⁹²⁶ Vgl. Peugh (2010), S. 90.

Variable	Modell 1: Random Intercept Modell mit Level-1-Variablen	Modell 2: Random Intercept Modell mit Level-1- und Level-2-Variablen	Modell 3: Random Slope Modell mit Cross-Level-Interaktion	Modell 4: Angepasstes Modell
(Konstante)	3,783 ***	3,728 ***	3,719 ***	3,743 ***
Level 1				
Konflikt	-0,302 ***	-0,316 ***	-0,353 ***	-0,309 ***
Kommunikation	0,350 ***	0,353 ***	0,313 ***	0,358 ***
Kohäsion	0,230 ***	0,244 ***	0,224 ***	0,224 ***
Feedback	0,302 ***	0,296 ***	0,247 ***	0,317 ***
Lernen	0,184 ***	0,187 ***	0,185 ***	0,166 ***
subjektive Diversität	-0,122 *	-0,085	-0,059	-0,132 *
Alter	0,001	0,001	-0,002	
Geschlecht	-0,236	-0,273 *	-0,291 *	
Hierarchiestufe	-0,219 *	-0,246 *	-0,208	-0,180
Level 2				
Teamgröße		0,018	0,009	
Nationalität des Teamleaders		0,083	0,169	
objektive Diversität		-0,025	-0,114	
Dauer der Zusammenarbeit		0,157	0,185	
räumliche Zusammenarbeit		0,042	0,096	
Sprachkompetenz		0,059	0,186	
Level 1 * Level 2 (Cross-Level-Interaktion)				
Feedback * objektive Diversität			-0,556	
Konflikt * objektive Diversität			0,495	
Konflikt * Nationalität des Teamleaders			-0,158	
Kohäsion * Nationalität des Teamleaders			-0,056	
Feedback * räumliche Zusammenarbeit			-0,095	
Kommunikation * räumliche Zusammenarbeit			-0,085	
Residuenvarianz				
η_0	0,043	0,023	0,008	0,039
σ^2	0,197	0,199	0,188	0,205
Modellgüte				
AIC	158,504	166,048	167,346	157,252
BIC	189,645	212,760	229,629	183,204

*** p≤0,01 ** p≤0,05 * p≤0,1

Tabelle 17: Ergebnisse der Mehrebenenanalyse zur Erklärung von Interkultur

Quelle: Eigene Berechnung.

Erwartet wurde für die vorliegenden Daten ein größerer teamspezifischer Effekt auf Interkultur und Kreativität. Es wird allerdings vermutet, dass der teamspezifische Effekt in Wahrheit größer ist, als von den Werten der Mehrebenenanalyse suggeriert. Die Unterschätzung des Effekts lässt sich auf zwei Gründe zurückführen. Zum einen gehen mehr individuen-spezifische (neun Variablen) als teamspezifische Prädiktoren (sechs Variablen) in das Modell ein. Die Variablen des Interaktionssystems sind Variablen auf der Individualebene. Sie haben sowohl auf Interkultur als auch auf Kreativität einen sehr starken Einfluss und dominieren damit das Modell. Zum anderen liegt die Unterschätzung des Effekts in der Datenergänzung begründet. Die Datenergänzung wurde über alle Individuen hinweg unabhängig von ihrer Teamzugehörigkeit geschätzt. Teamspezifische Effekte sind somit nicht in den ergänzten Daten berücksichtigt. Alternativ könnte man die fehlenden Werte jeweils nur innerhalb eines Teams schätzen. Durch die geringe Teamgröße würde dieses Vorgehen jedoch zu sehr ungenauen Schätzungen führen.

Das Mehrebenenmodell wurde, wie von Luke (2004) empfohlen, *bottom-up* aufgebaut. Wenn das Modell auf der Individualebene zufriedenstellende Ergebnisse generiert, werden Variablen auf der Teamebene integriert. *Cross-Level-Interaktion* beziehungsweise *Random Slopes* werden erst im dritten Schritt hinzugezogen. Im finalen vierten Modell werden nicht-signifikante Variablen der vorangehenden Modelle 1 bis 3 ausgeschlossen, um mit möglichst wenigen Prädiktoren ein aussagekräftiges Modell zu erhalten.⁹²⁷ Tabelle 17 und Tabelle 18 fassen die Ergebnisse der Mehrebenenanalyse für Interkultur und Kreativität zusammen.

Bei der Berechnung der Mehrebenenmodelle wurden im ersten Schritt der Modellbildung Regressionen von Interkultur und Kreativität auf alle Variablen auf der Individualebene durchgeführt, die in Tabelle 17 und Tabelle 18 als Modell 1 bezeichnet sind. Das Modell ähnelt der OLS-Regression aus dem ersten Teil der Datenanalyse, wird jedoch um einige Variablen des Teamkontexts erweitert, die auf Individualebene gemessen wurden. Tabelle 17 beinhaltet die Mehrebenenanalysen für die abhängige

⁹²⁷ Vgl. Luke (2004), S. 23; Ditton (1998), S. 51 ff.; Hox (1998), S. 148 ff. In dieser Literatur finden sich auch Informationen zur Schätzung der Parameter.

Variable Interkultur. Die Konstante liegt bei 3,783 und lässt sich aufgrund der Zentrierung der Variablen als Wert interpretieren, den Interkultur annimmt, wenn alle Prädiktoren ihren mittleren Wert aufweisen. Die Ergebnisse zeigen, dass, wie im OLS-Modell, alle Variablen des Interaktionssystems einen signifikanten Einfluss auf Interkultur haben. Dabei hat Konflikt einen negativen Einfluss ($\beta = -0,302$, $p = 0,000$), während Kommunikation ($\beta = 0,350$, $p = 0,000$), Kohäsion ($\beta = 0,230$, $p = 0,000$), Feedback ($\beta = 0,302$, $p = 0,000$) und Lernen ($\beta = 0,184$, $p = 0,001$) einen positiven Einfluss zeigen. Von den vier Variablen des Teamkontexts haben lediglich zwei einen signifikanten Einfluss auf Interkultur. Subjektive Diversität ($\beta = -0,122$, $p = 0,085$) sowie die hierarchische Position des Befragten ($\beta = -0,219$, $p = 0,088$) wirken negativ auf Interkultur. Teamleader bewerten die Interkultur im Team als schwächer als reguläre Teammitglieder. Alter und Geschlecht haben keinen signifikanten Effekt auf Interkultur.

Ähnlich stellt sich die Situation für Kreativität als abhängige Variable dar (Tabelle 18). Nehmen die Prädiktoren ihre Mittelwerte an, weist Kreativität einen Wert von 3,711 auf. Alle Variablen des Interaktionssystems haben auch für Kreativität einen signifikanten Einfluss, der gleich gerichtet ist wie für Interkultur: Die geschätzten Parameter liegen für Konflikt bei $\beta = -0,179$, $p = 0,004$, für Kommunikation bei $\beta = 0,232$, $p = 0,001$, für Kohäsion bei $\beta = 0,217$, $p = 0,002$, für Feedback bei $\beta = 0,351$, $p = 0,000$ und für Lernen bei $\beta = 0,112$, $p = 0,078$. Neben Alter und Geschlecht ist nun auch der Einfluss der Hierarchiestufe nicht signifikant. Subjektive Diversität hat jedoch einen Einfluss auf Kreativität im Team ($\beta = -0,237$, $p = 0,004$).

In das zweite Modell aus Tabelle 17 und Tabelle 18 werden sowohl Team- als auch Individualdaten aufgenommen. Dieses *Random Intercept* Modell überprüft den Effekt von Individual- und Teamvariablen auf Interkultur und Kreativität. Die Unterschiede in den Teammittelwerten von Interkultur und Kreativität sollen durch Variablen auf der Teamebene erklärt werden.⁹²⁸

$$Y_{ij} = \gamma_{00} + \gamma_{10}X_{ij} + \gamma_{01}W_j + u_{0j} + e_{ij} \quad (6.3)$$

⁹²⁸ Vgl. Raudenbush/Bryk (2002), S. 11; Peterson/Arregle/Martin (2012), S. 452.

Das *Random Intercept* Modell aus Gleichung 6.3 entsteht, indem der Achsenabschnitt der regulären Regressionsgleichung auf Individualebene,

$$Y_{ij} = \beta_{0j} + \beta_{1j}X_{ij} + e_{ij}, \quad (6.4)$$

durch Variablen auf der Teamebene erklärt wird.

Somit wird β_{0j} substituiert durch

$$\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01}W_j + u_{0j}, \quad (6.5)$$

um das *Random Intercept* Modell zu erhalten. Der Regressionskoeffizient β_{0j} wird also selbst zur abhängigen Variable. β_{1j} wird in Gleichung 6.3 durch γ_{10} ersetzt, da der Effekt von X auf Y nicht über die Teams variiert, also einen festen Effekt darstellt. X steht für Variablen auf der Individualebene und W für Variablen auf der Teamebene.

Die Ergebnisse zeigen für Interkultur (Modell 2 in Tabelle 17) eine Konstante von 3,728. Signifikante Einflussfaktoren sind wieder die Variablen des Interaktionssystems: Konflikt ($\beta = -0,316$, $p = 0,000$), Kommunikation ($\beta = 0,353$, $p = 0,000$), Kohäsion ($\beta = 0,244$, $p = 0,000$), Feedback ($\beta = 0,296$, $p = 0,000$) und Lernen ($\beta = 0,187$, $p = 0,001$). Geschlecht ($\beta = -0,273$, $p = 0,070$) und Hierarchiestufe ($\beta = -0,246$, $p = 0,064$) haben ebenfalls einen signifikanten Einfluss. Subjektive Diversität, Alter sowie alle Teamvariablen auf der zweiten Analyseebene haben keinen Effekt auf Interkultur.

Variable	Modell 1: Random Intercept Modell mit Level-1-Variablen	Modell 2: Random Intercept Modell mit Level-1- und Level-2-Variablen	Modell 3: Random Slope Modell mit Cross-Level-Interaktion	Modell 4: Angepasstes Modell
(Konstante)	3,711 ***	3,746 ***	3,692 ***	3,696 ***
Level 1				
Konflikt	-0,179 ***	-0,166 **	-0,293 ***	-0,291 ***
Kommunikation	0,232 ***	0,219 ***	0,272 ***	0,278 ***
Kohäsion	0,217 ***	0,216 ***	0,205 ***	0,227 ***
Feedback	0,351 ***	0,336 ***	0,193 ***	0,232 ***
Lernen	0,112 *	0,132 **	0,159 ***	0,155 ***
subjektive Diversität	-0,237 ***	-0,217 **	-0,189 **	-0,196 **
Alter	-0,016	-0,018	-0,017	
Geschlecht	-0,124	-0,209	-0,123	
Hierarchiestufe	0,114	0,102	0,112	
Level 2				
Teamgröße		-0,017	-0,024	
Nationalität des Teamleaders		-0,065	0,034	
objektive Diversität		0,294	0,627	0,552
Dauer der Zusammenarbeit		0,309 *	0,413 **	0,344 **
räumliche Zusammenarbeit		-0,027	-0,027	0,058
Sprachkompetenz		0,005	0,108	
Level 1 * Level 2 (Cross-Level-Interaktion)				
Feedback * objektive Diversität			0,040	
Konflikt * objektive Diversität			1,114 ***	0,933 ***
Konflikt * Nationalität des Teamleaders			-0,055	
Kohäsion * Nationalität des Teamleaders			-0,062	
Feedback * räumliche Zusammenarbeit			-0,291 ***	-0,307 ***
Kommunikation * räumliche Zusammenarbeit			0,020	
Residuenvarianz				
$\bar{\eta}_0$	0,024	0,015	0,029	0,040
σ^2	0,283	0,277	0,221	0,225
Modellgüte				
AIC	186,826	194,557	189,199	173,565
BIC	217,967	241,269	251,482	209,897

*** $p \leq 0,01$ ** $p \leq 0,05$ * $p \leq 0,1$ **Tabelle 18: Ergebnisse der Mehrebenenanalyse zur Erklärung von Kreativität**

Quelle: Eigene Berechnung.

Auch für Kreativität in Tabelle 18 zeigt Modell 2 den Einfluss der Variablen des Interaktionssystems, der für Konflikt $\beta = -0,166$, $p = 0,011$, für Kommunikation $\beta = 0,219$, $p = 0,003$, für Kohäsion $\beta = 0,216$, $p = 0,002$, für Feedback $\beta = 0,336$, $p = 0,000$ und für Lernen $\beta = 0,132$, $p = 0,041$ beträgt. Wie in Modell 1 hat subjektive Diversität ($\beta = -0,217$, $p = 0,014$) einen signifikanten negativen Effekt auf Kreativität. Auf Teamebene beeinflusst zusätzlich die Dauer der Zusammenarbeit ($\beta = 0,309$, $p = 0,058$) die Teamkreativität. Sowohl Alter, Geschlecht und Hierarchiestufe auf Individualebene als auch Teamgröße, Nationalität des Teamleaders, objektive Diversität, räumliche Zusammenarbeit und Sprachkompetenz haben keinen signifikanten Einfluss auf Kreativität.

Im dritten Modell, dem *Random Slope* Modell, kommen schließlich Interaktionseffekte zwischen den Ebenen hinzu. Der Zusammenhang zwischen zwei Variablen auf der Individualebene wird durch Teamlevelvariablen bestimmt.⁹²⁹ Statistisch bedeutet das, dass im *Random Slope* Modell auch die Steigung durch die Teamebene beeinflusst wird. Somit muss auch β_{ij} aus Gleichung 6.4 durch einen teamspezifischen Term ersetzt werden:

$$\beta_{ij} = \gamma_{10} + \gamma_{11}W_j + u_{1j} \quad (6.6)$$

γ_{11} ist dabei der mittlere Steigungskoeffizient über alle Gruppen. Setzt man Gleichung 6.6 in Gleichung 6.3 ein, erhält man das *Random Slope* Modell mit *Cross-Level*-Interaktion:

$$Y_{ij} = \gamma_{00} + \gamma_{10}X_{ij} + \gamma_{01}W_j + \gamma_{11}X_{ij}W_j + u_{1j}X_{ij} + u_{0j} + e_{ij} \quad (6.7)$$

Aufgenommen wurden in das dritte Modell die Interaktionsvariablen, die sich aus beiden Ebenen zusammensetzen und gleichzeitig im Rahmen der Moderatorenanalyse signifikanten Einfluss auf die abhängigen Variablen haben. Für Modell 3 in Tabelle 17 zeigt sich, dass die signifikanten Einflussgrößen auf Team- und Individualebene ähnlich sind wie in Modell 2. Das Interaktionssystem wirkt signifikant auf Interkultur. Konflikt hat

⁹²⁹ Vgl. Peterson/Arregle/Martin (2012), S. 452.

wieder einen negativen Einfluss ($\beta = -0,353$, $p = 0,000$), während Kommunikation ($\beta = 0,313$, $p = 0,000$), Kohäsion ($\beta = 0,224$, $p = 0,000$), Feedback ($\beta = 0,247$, $p = 0,000$) und Lernen ($\beta = 0,185$, $p = 0,001$) einen positiven Einfluss aufweisen. Von den Variablen des Teamkontexts, die auf Individualebene gemessen wurden, hat nur die Variable Geschlecht ($\beta = -0,291$, $p = 0,061$) einen signifikanten Einfluss. Die anderen Variablen des Teamkontexts auf beiden Ebenen sowie alle Interaktionsvariablen haben keinen signifikanten Einfluss auf Interkultur. Die Teamebene scheint also in diesem Modell keinerlei Bedeutung für das Zustandekommen einer Interkultur zu haben.

Anders stellt sich die Situation in Tabelle 18 für Kreativität dar. Modell 3 zeigt hier ebenfalls einen signifikanten Einfluss der Variablen des Interaktionssystems mit Konflikt ($\beta = -0,293$, $p = 0,000$), Kommunikation ($\beta = 0,272$, $p = 0,000$), Kohäsion ($\beta = 0,205$, $p = 0,002$), Feedback ($\beta = 0,193$, $p = 0,011$) und Lernen ($\beta = 0,159$, $p = 0,009$). Subjektive Diversität ($\beta = -0,189$, $p = 0,022$) auf Ebene 1 und Dauer der Zusammenarbeit ($\beta = 0,413$, $p = 0,014$) auf Ebene 2 als Teamkontextvariablen sowie zwei ebenenübergreifende Interaktionsvariablen haben ebenfalls einen Effekt auf Kreativität. Objektive Diversität moderiert die Beziehung von Konflikt und Kreativität ($\beta = 1,114$, $p = 0,008$), räumliche Zusammenarbeit moderiert den Einfluss von Feedback auf Kreativität ($\beta = -0,291$, $p = 0,001$).

Im vierten Modell sollen final nur die Variablen aufgenommen werden, die einen Erklärungsbeitrag für das Zustandekommen von Interkultur und Kreativität liefern. Neben den signifikanten Variablen der Modelle 1 bis 3 gehen die Variablen in das Modell ein, die auch Bestandteil signifikanter Interaktionsvariablen sind, da sonst Ergebnisse verzerrt werden. Für Interkultur gehen nur Variablen auf der Individualebene ein. Interkultur wird zwar zu 15,2% auf der Teamebene erklärt, signifikante Einflüsse von Teamvariablen konnten in der vorliegenden Untersuchung jedoch nicht gefunden werden. Dies deutet darauf hin, dass es zwar Variablen auf der zweiten Ebene gibt, welche Interkultur bestimmen, diese jedoch in der vorliegenden Untersuchung nicht erhoben wurden. Die Variablen des

Interaktionssysteme bleiben weiterhin signifikant: Konflikt ($\beta = -0,309$, $p = 0,000$), Kommunikation ($\beta = 0,358$, $p = 0,000$), Kohäsion ($\beta = 0,224$, $p = 0,000$), Feedback ($\beta = 0,317$, $p = 0,000$), Lernen ($\beta = 0,166$, $p = 0,003$). Subjektive Diversität wirkt mit $\beta = -0,132$, $p = 0,065$ auf Interkultur. Die hierarchische Position hat im finalen Modell 4 keinen signifikanten Einfluss auf Interkultur.

Für Kreativität bleiben im vierten Modell auch Variablen der zweiten Ebene sowie Interaktionsvariablen Bestandteil des Modells. Die Variablen des Interaktionssystems wirken signifikant auf Kreativität: Konflikt ($\beta = -0,291$, $p = 0,000$), Kommunikation ($\beta = 0,278$, $p = 0,000$), Kohäsion ($\beta = 0,227$, $p = 0,000$), Feedback ($\beta = 0,232$, $p = 0,001$), Lernen ($\beta = 0,155$, $p = 0,009$). Ebenfalls hat subjektive Diversität einen negativen Einfluss auf Kreativität ($\beta = -0,196$, $p = 0,011$). Auf Ebene 2 bleibt die Dauer der Zusammenarbeit Einflussfaktor ($\beta = 0,344$, $p = 0,026$). Die Interaktionsvariablen, die bereits in Modell 3 signifikanten Einfluss hatten, bleiben auch in Modell 4 aussagekräftig. Objektive Diversität beeinflusst die Beziehung zwischen Konflikt und Kreativität ($\beta = 0,933$, $p = 0,007$), während räumliche Zusammenarbeit Moderator für die Beziehung zwischen Feedback und Kreativität ist ($\beta = -0,307$, $p = 0,000$). Kreativität ist also sowohl von Individual- als auch von Teamlevelvariablen und deren Interaktion bestimmt. Der Varianzanteil von Kreativität, der durch die Teamebene erklärt wird, kann durch das vorliegende Modell abgebildet werden.

Die Güte der Modelle wurde über das AIC und BIC Kriterium erfasst. Im Gegensatz zu dem Maß der Devianz wird die Modellgüte bei AIC und BIC nicht zwingend besser, je mehr Prädiktoren in das Modell eingehen. Je geringer AIC und BIC ausfallen, desto besser misst das Modell.⁹³⁰ Die AIC und BIC Werte zeugen davon, dass es sich beim vierten Modell um das Modell handelt, das sowohl für Interkultur als auch für Kreativität am besten misst. Für Interkultur (Tabelle 17) steigen AIC und BIC Werte durch die Hinzunahme weiterer Variablen in Modell 2 und 3 an. Durch die Integration von Variablen auf der Teamebene kann also kein Zuwachs an Erklärungskraft festgestellt werden. Die Güte leidet sogar, da mehr

⁹³⁰ Vgl. Luke (2004), S. 34 f.

Variablen in das Modell eingehen. Modell 4 erreicht mit $AIC = 157,252$ und $BIC = 183,204$ die niedrigsten und damit besten Werte.

In den Modellen 1 bis 3 für Kreativität (Tabelle 18) steigt der BIC Wert ebenfalls an. Der AIC Wert wird jedoch in Modell 3 niedriger als in Modell 2, was darauf hindeutet, dass die hinzugenommenen Interaktionsvariablen Erklärungsgehalt haben. Modell 4 weist auch hier mit $AIC = 173,565$ und $BIC = 209,897$ die besten Gütewerte auf.

8. Diskussion der Ergebnisse der empirischen Studie

8.1 Interpretation der Ergebnisse

In Kapitel 1.2 wurden Forschungsfragen formuliert, die die theoretische Konzeption und empirische Untersuchung der vorliegenden Arbeit leiteten. Die Forschungsfragen teilen sich in zwei Bereiche. Der erste Teil bezieht sich auf die Interaktion in multikulturellen Teams. Dabei steht die Frage, ob eine Interkultur entsteht und wie sich diese im Interaktionsprozess entwickelt, im Vordergrund. Im zweiten Forschungsbereich steht Kreativität im Mittelpunkt. Dabei wird das Zustandekommen kreativer Leistungen im Teamprozess untersucht. Zudem soll überprüft werden, in welchem Zusammenhang Interkultur und Kreativität stehen.⁹³¹

Die Beantwortung der eingangs formulierten Forschungsfragen stellt das Ziel des folgenden Abschnitts dar. Dabei wird deutlich, worin der Mehrwert der Arbeit im Vergleich zum bisherigen Stand der Forschung liegt. Vorweg ist bereits anzumerken, dass die Arbeit eine profunde theoretische Analyse mit einer umfangreichen empirischen Untersuchung kombiniert. Dadurch erreicht die Arbeit eine Reichhaltigkeit an Ergebnissen, die die der meisten Journalbeiträge, deren Seitenzahl und damit Inhalt immer begrenzt sein müssen, übertrifft. Aufgrund der Vielschichtigkeit der Ergebnisse ist eine grafische Darstellung aller Ergebnisse in einer Gesamtübersicht leider nicht möglich. Eine derartige Grafik könnte aus Komplexitätsgründen wenig zur Veranschaulichung der Ergebnisse beitragen. Daher sei zur grafischen Darstellung der Untersuchungsergebnisse auf die Abbildungen und Tabellen in Kapitel 7 und 8 verwiesen, die jeweils Teilergebnisse beinhalten.

Die theoretische Basis der Untersuchung wird im Folgenden zur Erklärung der empirischen Ergebnisse herangezogen. So liefern das Lebensweltkonzept, Teameffektivitätsmodelle, die *transnational solution*, sozialpsychologische Theorien sowie Konfluenztheorien der Kreativität wichtige Erkenntnisse, um die empirischen Ergebnisse sinnvoll interpretieren zu

⁹³¹ Die Forschungsfragen wurden in Kapitel 1.2 genauer dargestellt.

können.⁹³² Unterstützt wird die Argumentation durch beispielhafte Aussagen aus den qualitativen Interviews mit zehn Mitarbeitern des untersuchten Unternehmens.

8.1.1 Teaminterner und -externer Kontext als Rahmen der Interpretation

In der Realität ist ein Team stets in einen Kontext eingebettet. Deshalb müssen die empirischen Ergebnisse zu Teaminteraktion und -ergebnissen kontextsensitiv interpretiert und erklärt werden.⁹³³ Die eingehende Thematisierung des Kontexts dient zudem der Forschungstransparenz. Nur wenn Transparenz darüber herrscht, in welchem Kontext die Untersuchung stattgefunden hat, ist es möglich, in zukünftiger Forschung Ergebnisse zu integrieren, die Theoriebildung voranzutreiben sowie Handlungsempfehlungen abzuleiten:

„Inadequately reporting and acknowledging context not only obscures the important consequences of diversity in organizations, but also hampers efforts to synthesize and integrate the cumulative evidence from the past; handicaps future theory building; and limits researchers' ability to distill the practical implications of findings.“⁹³⁴

Der Kontext teilte sich in der vorliegenden Arbeit in *teaminternen* und *teamexternen Kontext*. Zweitgenannter umfasst das Unternehmen, in dem das Team eingebettet ist sowie Führung. Zusätzlich ist natürlich auch das außerorganisationale Umfeld ein Einflussfaktor auf die Teamarbeit. Die vorliegende empirische Untersuchung wurde in Indien durchgeführt. Der rechtliche, kulturelle, wirtschaftliche, geografische und soziale Rahmen der Teamarbeit unterscheidet sich in der vorliegenden Analyse von anderen

⁹³² Vgl. Williams/O'Reilly (1998), S. 83. Die genannten Theorien wurden in den Kapiteln 2 bis 4 erläutert.

⁹³³ Vgl. Williams/O'Reilly (1998), S. 79 f. sowie S. 90; Watson/Johnson/Zgourides (2002), S. 3.

⁹³⁴ Joshi/Roh (2009), S. 622.

Studien zu multikultureller Teamarbeit, die meist in einem US-amerikanischen oder europäischen Rahmen durchgeführt wurden. Die Auswirkungen des nationalen Kontexts auf die Teamarbeit konnten in der vorliegenden Studie leider nicht berücksichtigt werden. Die Unternehmensebene wurde konstant gehalten, indem nur Teams eines Unternehmens untersucht wurden. Die befragten Teams wurden alle von derselben Unternehmenskultur geprägt. Dies steigert die Vergleichbarkeit der Teams. Die Interpretation der Befunde gilt dann für das Subkollektiv dieses Unternehmens. Die Ergebnisse können jedoch als Indikator für übergeordnete, generalisierbare Zusammenhänge fungieren.⁹³⁵

Da es sich um ein sehr junges Unternehmen handelt, ist es den Mitarbeitern möglich, die *Unternehmenskultur* mitzugestalten, indem sie individuelle Kulturelemente sowie Praktiken von vorherigen Arbeitgebern integrieren. Frühere Arbeitgeber stellen sich innerhalb der qualitativen Interviews insgesamt als prägender Faktor von Arbeitskultur heraus – sie sind für einen Befragten sogar wichtiger als die regionale Herkunft des Mitarbeiters. Dies gilt nicht nur für die Unternehmenskultur, sondern auch für die teamspezifische Interkultur. Nach den Befragten hatte das Unternehmen anfangs keinerlei spezifische Kultur. Wie auf einem weißen, unbeschriebenen Blatt Papier hatten die Mitarbeiter die Möglichkeit, die Unternehmenskultur mitzugestalten. Zum Zeitpunkt der Befragung wurde die Unternehmenskultur entweder als nicht existent, als Mischung aus deutschen und indischen Elementen, deutsch dominiert oder als Mischung aus tamilischer Kultur und Einflüssen aus anderen indischen Regionen dargestellt. Ein Interviewter sieht die Unternehmenskultur nicht von National- und Regionalkulturen geprägt, sondern stellt die Dominanz der Unternehmenskultur der großen, bekannten und renommierten Muttergesellschaft in den Vordergrund. In einer Folgestudie könnte die Unternehmensebene als drittes Level in das Messmodell einbezogen und ihre Relevanz für Interkultur und Kreativität überprüft werden.

Der Teamkontext wird außerdem durch das *Management* bestimmt. Auch diese Variable war nur am Rande Bestandteil der Fragebogenuntersuchung. Die qualitativen Interviews haben gezeigt, dass das Thema Führung für die

⁹³⁵ Vgl. Hansen (2009), S. 96.

Interviewten generell sehr wichtig ist, da es ungefragt in neun von zehn Interview angesprochen wurde. Die Relevanz des Managements wird auch in den Überlegungen von Bartlett und Ghoshal zur *transnational solution* offensichtlich. Es ist für die Rollenverteilung und strukturelle Zusammensetzung im Team verantwortlich. Außerdem setzt die Führung Teamziele und erschafft ein Klima, in dem Perspektivenvielfalt geschätzt wird. Folgt man diesen Ausführungen und denen in Kapitel 5 der vorliegenden Arbeit, ist das Management nicht nur ein bedeutender Einflussfaktor auf die Teaminteraktion, sondern wirkt auch direkt auf die Herausbildung einer Interkultur. Im untersuchten Unternehmen sind die Führungskräfte häufig Mitarbeiter aus der deutschen Muttergesellschaft, die indische Mitarbeiter führen. Auch auf teaminterner Ebene sind acht der 21 untersuchten Teams deutsch geführt. Die indischen Befragten kommen vor allem auf diese deutschen Führungskräfte zu sprechen. Dies ist darauf zurückzuführen, dass deutsche Führungskräfte für sie ein Novum darstellen und ihr Orientierungssystem darauf über Lernprozesse und die Anpassung des lebensweltlichen Wissensvorrats reagieren muss. Besonderheiten fallen in ungewohnten Situationen eher auf und werden demnach häufiger artikuliert. Indische Befragte nehmen deutsche Führungskräfte sehr unterschiedlich wahr. In Interview 1 betont der Befragte, dass es einfach ist, mit deutschen Vorgesetzten zu arbeiten, weil sie sehr transparent führen und exakte Anweisungen geben. Ein anderer Interviewter würde sich mit einem Teamleader, der den gleichen kulturellen Hintergrund hat wie er selbst, wohler fühlen und vermutet, dass weniger Zeit und Anstrengung in die Kommunikation investiert werden müsste. Auf das ganze Unternehmen bezogen tendieren die Aussagen der Mitarbeiter dazu, dass die Führung im Unternehmen bürokratisch und stark hierarchisch geprägt ist und die Mitarbeiter auf Anweisungen hin handeln, anstatt Prozesse gemeinsam zu beschließen. Einige Befragte schränken diese Aussage ein, indem sie die Führung zwar nicht als demokratisch bezeichnen, jedoch erwähnen, dass Mitarbeiter ihre Meinung offen vortragen können. Aus Sicht eines deutschen Teamleaders wird genau wie in Deutschland auf Vernunftbasis geführt, wobei diese Aufgabe durch die multikulturelle Zusammensetzung der Teams erschwert wird. Für sein Team spricht der befragte Teamleader von einer flachen Hierarchie.

In den quantitativen Daten wurde keine signifikante Korrelation der *Nationalität des Teamleaders* mit der Teaminteraktion oder den Teamergebnissen gefunden. Ein direkter Einfluss besteht also nicht. Die Nationalität des Teamleaders wirkt jedoch als Moderator für den Einfluss von teaminternen Konflikten auf Interkultur.⁹³⁶ Wie in Abbildung 27 veranschaulicht, bewerten die Mitglieder deutsch geführter Teams die Wirkung von Konflikt auf Interkultur negativer als in nicht-deutsch, meist indisch geführten Teams. Den Vorgesetzten (aus Deutschland) wird aus der Perspektive eines deutschen Teamleaders viel Respekt entgegengebracht, was die Interaktion für die Vorgesetzten, vor allem in Konfliktsituationen, erleichtert. Der Konfliktstil der Teamleader kann für die anderskulturellen Teammitglieder jedoch problematisch sein. Ein deutscher Teamleader hat demnach weniger Erfolg, sein Team bei der Konfliktlösung zu unterstützen. Diese Konfliktlösung ist jedoch nötig, um eine Interkultur herauszubilden. Konflikte auf der Beziehungsebene nimmt ein deutscher Teamleader möglicherweise weniger wahr als ein indischer Teamleader, sodass davon die affektive Ebene der Interkultur beeinträchtigt wird.

Moderierend wirkt die Nationalität des Teamleaders auch auf die positive Beziehung zwischen Kohäsion und Kreativität. Kohäsion hat in deutsch geführten Teams weniger Einfluss auf Kreativität als in nicht-deutsch geführten Teams. Kohäsion kann ihre positive Wirkung auf Kreativität in deutsch geführten Teams also nicht entfalten. Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass deutsche Teamleader Konsens und Zusammenhalt im Team wenig schätzen. Für sie ist Divergenz und Individualität wichtiger für die Generierung kreativer Lösungen.

⁹³⁶ Die Interpretation der Moderatorvariablen wird erleichtert, indem man die Regressionsgerade für die Beziehung einer unabhängigen Variable zur abhängigen Variable für verschiedene Niveaus der Moderatorvariable zeichnet. Meist wird für die unterschiedlichen Niveaus der Mittelwert $\pm 1 \sigma$ gewählt. Dieses Vorgehen wird auch in der vorliegenden Untersuchung gewählt und für Abbildung 27, Abbildung 28, Abbildung 29, Abbildung 31, Abbildung 33 sowie Abbildung 34 angewandt. Die Interpretation der Grafiken bezieht sich dabei nicht auf die absoluten Ausprägungen der beinhalteten Variablen, sondern auf die Stärke des Zusammenhangs und dessen Veränderung durch die Moderatorvariable. Vgl. dazu Hox (2010), S. 63 f.

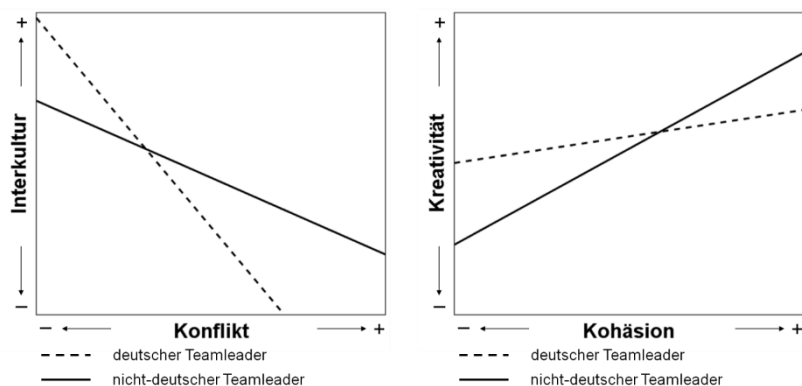


Abbildung 27: Nationalität des Teamleaders als Moderator der Beziehungen zwischen Konflikt und Interkultur sowie Kohäsion und Kreativität

Quelle: Eigene Darstellung.

Interessant ist außerdem, dass die subjektiv wahrgenommene kulturelle Diversität mit der Nationalität des Teamleaders korreliert. Deutsch geführte Teams werden von den Befragten als kulturell diverser wahrgenommen. Dies lässt sich darauf zurückführen, dass die Kultur des Teamleaders das Team, seine Interaktion und seine Kultur dominiert und somit der anderskulturelle Mitarbeiter das gesamte Team als diverser wahrnimmt. Als weiterer Grund lässt sich anführen, dass, wie oben beschrieben, die Aufmerksamkeit durch die Andersartigkeit der deutschen Kultur mehr auf die kulturelle Diversität geleitet wird.

In der vorliegenden Studie lässt sich außerdem beobachten, dass Führungskräfte einige Aspekte der Teamarbeit anders bewerten als ihre Mitarbeiter. Teammitglieder beurteilen Kommunikation und Interkultur positiver als Teamleader. Außerdem schätzen Teammitglieder den gewinnbringenden Einfluss von Feedback auf Interkultur höher ein als Teamleader. Ein möglicher Erklärungsansatz ist, dass Teamleader die Teamarbeit grundsätzlich kritischer sehen, da sie höhere Ansprüche an das Team haben. Der Aspekt der Teamführung muss in weiteren Forschungsarbeiten genauer untersucht werden, um belastbare Ergebnisse zu erhalten.

Auch der *teaminterne Kontext* wirkt sich auf die Teaminteraktion und ihre Effekte aus. Dies zeigt sich in den Mediator- und Moderatoranalysen aus Kapitel 7.3.2, die in Abbildung 28 und Abbildung 29 teilweise grafisch dargestellt werden. Die Interpretation der Erkenntnisse zum teaminternen Kontext gliedert sich, wie der konzeptionelle Bezugsrahmen aus Kapitel 5, in Individuum, Team, Aufgabe und räumliche Dimension.

Das *Individuum* nimmt in der Teaminteraktion eine bedeutende Rolle ein. Dies zeigt sich sowohl in der Mehrebenenanalyse, in der der Individualebene ein sehr hohes Erklärungspotenzial zukommt, als auch in den Interviews, in denen die Befragten häufig betonen, dass die *Persönlichkeit* eines Kollegen oder Vorgesetzten für die Interaktion ausschlaggebender ist als sein kultureller Hintergrund.⁹³⁷ Das *Alter* – als eine erste individuumbezogene Variable – von durchschnittlich 33,17 Jahren⁹³⁸ fällt in der insgesamt sehr jungen Stichprobe als direkter Einflussfaktor auf die Teaminteraktion kaum ins Gewicht. Dies liegt vermutlich daran, dass die Alterszusammensetzung relativ homogen ist. Lediglich ein Interviewpartner erwähnt das Alter der Teammitglieder explizit. Für ihn ist offene Kommunikation und flexibles Agieren durch die junge Altersstruktur leichter. Außerdem teilen junge Kollegen in seinen Augen das Ziel, sich entwickeln zu wollen.

Alter verstärkt in Abbildung 28 die positive Auswirkung von Kommunikation auf Interkultur und Kreativität. Während für junge Untersuchungsteilnehmer unter 28 Jahren Kommunikation kaum eine Rolle für Interkultur spielt, ist der Einfluss für Mitarbeiter über 38 Jahre sehr stark ausgeprägt. Ein Erklärungsansatz könnte sein, dass die älteren Mitarbeiter oft Deutsche sind. Der deutschen Kultur wird explizite Kommunikation und ein hoher Stellenwert derselben zugeschrieben. Das Alter würde nach dieser Argumentation nur als Proxyvariable fungieren. Mangelnde Erfahrung jüngerer Teammitglieder könnte ebenfalls ein Grund für die Ergebnisse sein. Ihnen ist die Notwendigkeit von Kommunikation noch nicht in gleichem Maße bewusst wie älteren Mitarbeitern, die bereits erfahren

⁹³⁷ Auch Hammerschmidt (2010) argumentiert in Einklang mit diesen Befunden.

⁹³⁸ Das Alter der Untersuchungsteilnehmer bewegt sich zwischen 23 und 46 Jahren. Der größte Altersunterschied innerhalb eines Teams beträgt 18 Jahre; vgl. *Additional Comments* der Fragebogenstudie.

haben, dass schlechte Kommunikation den Teamerfolg gefährden kann. Generell werden jüngere Teammitglieder als interkulturell kompetenter eingeschätzt, da für sie kulturelle Überschneidungssituationen zunehmend Bestandteil ihres Alltags sind.

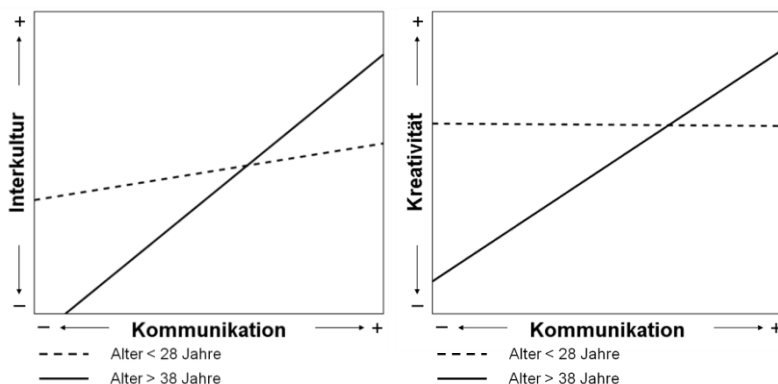


Abbildung 28: Alter als Moderator der Beziehung zwischen Kommunikation und Interkultur sowie Kreativität

Quelle: Eigene Darstellung.

Die männlichen Befragten sind durchschnittlich älter als die weiblichen Befragten. Die männlichen Teilnehmer bewerten das Feedback in ihren Teams sowie Interkultur positiver als weibliche Untersuchungsteilnehmer. Es lässt sich vermuten, dass Frauen stärker auf die Interaktion im Team und auf affektive Teamergebnisse achten. Durch diese Aufmerksamkeit fallen ihnen negative Aspekte eher auf als ihren männlichen Teamkollegen. Der Einfluss des *Geschlechts* auf Interkultur wird zudem zwar nicht gänzlich, aber zu einem großen Teil durch Feedback vermittelt und ist somit ein indirekter Einflussfaktor. Vor allem die Auswirkungen des Geschlechts auf Feedback sind also relevant. Vermittelt durch Feedback hat das Geschlecht ebenfalls einen Einfluss auf Kreativität. Da die Stichprobe nur 14 weibliche Untersuchungsteilnehmer umfasst, sollten diese Ergebnisse allerdings nicht verallgemeinert werden.

Sprachkompetenz ist ebenfalls eine Variable auf Individualebene, die Teaminteraktion und -ergebnisse in großem Ausmaß beeinflusst.⁹³⁹ In der vorliegenden Stichprobe kann diese Vermutung bestätigt werden. Sprachkompetenz steht in positivem Zusammenhang mit Kommunikation, Kohäsion, Lernen, Interkultur und Kreativität. Dabei wirkt die Sprachkompetenz auf Interkultur und Kreativität sowohl direkt als auch indirekt über das Interaktionssystem. Kompetenz in der gemeinsamen Teamsprache ist nötig, um eine gemeinsame Ausgangsbasis der Interaktion zu schaffen. Eine gemeinsame sprachliche Basis kann der Teil des gemeinsamen Wissensvorrats sein, der die Grundlage für die Erschaffung einer geteilten Lebenswelt bildet. Somit ist die Sprachkompetenz zentrale Voraussetzung für die Teaminteraktion und in deren Folge auch für die Teamergebnisse Interkultur und Kreativität. Diese Argumentation wird durch die Interviewergebnisse gestützt, in denen Sprache stets als wichtiger und potenziell problematischer Faktor im Rahmen der Zusammenarbeit im Team dargestellt wird.⁹⁴⁰ So kann fehlende Sprachkompetenz, wie in Team 3, zum Ausschluss von Teammitgliedern führen, die die Sprache nicht beherrschen, oder es bilden sich muttersprachlich homogene Subgruppen heraus. In Teams, die stark divers sind, treten diese Probleme weniger auf als wenn in einem Team nur eine kleine Minorität kulturell divers ist oder wenn jeweils mehrere Vertreter aus einer Kultur Bestandteil eines Teams sind. Sprache wird jedoch nicht von allen Befragten als Grund für Exklusion und andere Probleme wahrgenommen. Zum Teil sprechen alle Teammitglieder die Teamsprache so gut, dass Sprache gar keine Barriere darstellt. Die Wahl der Teamsprache erfolgt in jedem Team individuell. Arbeitssprache des Unternehmens und aller befragten Teams ist Englisch, jedoch sprechen Teammitglieder untereinander, vor allem im Bereich der privaten Kommunikation, auch Tamil, Hindi oder Deutsch. Ein indischer Befragter sieht Sprachprobleme im Englischen vor allem bei den deutschen Mitarbeitern, die nicht wie die indischen Mitarbeiter mit der englischen Sprache aufgewachsen sind.

⁹³⁹ Vgl. Engelhard/Renker/Fleischmann (2012).

⁹⁴⁰ Insbesondere gehen die Befragten dabei auf Kommunikation und Kohäsion ein. Diese beiden Faktoren stehen auch in der Fragebogenstudie in positivem Zusammenhang mit Sprachkompetenz.

Fachlichen, sozialen und interkulturellen Kompetenzen wird ebenfalls eine Wirkung auf die Teaminteraktion zugeschrieben. Diese Variablen konnten im Rahmen der Fragebogenstudie nicht detailliert abgefragt werden. In den Interviews wird jedoch deutlich, dass Offenheit für andere Kulturen und interkulturelle Erfahrung wichtige Voraussetzungen für Teaminteraktion sind, da interkulturell geprägte Mitarbeiter flexibler und anpassungsfähiger sind.

Die *Charakteristika des Teams* – Teamgröße und -zusammensetzung – sind ebenfalls ausschlaggebend für Teaminteraktion und -ergebnisse. Die *Teamgröße* variiert dabei in der vorliegenden Stichprobe stark zwischen drei und 21 Teammitgliedern. Sie korreliert leicht mit Kommunikation und Konflikt im Team. Dabei wird die Kommunikation in großen Teams als schlechter als in kleinen Teams wahrgenommen. In größeren Teams treten zudem vermehrt Konflikte auf. Diese Ergebnisse bestätigen bisherige Erkenntnisse in der Literatur. Mit zunehmender Teamgröße wird die Kommunikation komplexer und nicht mehr jedes Teammitglied hat die Chance, mit jedem ausführlich und offen zu kommunizieren. Größere Teams neigen auch zur Subgruppenbildung, was wiederum Konflikte mit sich bringt. Die Festlegung einer optimalen Teamgröße lassen die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung nicht zu.

Als aussagekräftiger erweist sich die *Zusammensetzung des Teams*. Die Diversität des Teams wird in diesem Rahmen sehr differenziert erfasst, da sie zentrales Merkmal aller untersuchten Teams ist. Bezüglich Alter, Geschlecht, Unternehmenszugehörigkeit und fachlichem Hintergrund sind die untersuchten Teams sehr homogen. Es handelt sich um junge, männlich dominierte Teams⁹⁴¹, die durch die Neugründung des Unternehmens eine maximale Unternehmenszugehörigkeit von drei Jahren aufweisen. Die Stichprobe setzt sich aus Ingenieuren, Kaufleuten und Informatikern zusammen. Innerhalb einzelner Teams ist die fachliche Zusammensetzung sehr homogen. Trotzdem sind Kenntnisse und Wissen der Teammitglieder vielfältig, da die Mitglieder eines Teams an verschiedenen Universitäten

⁹⁴¹ In zehn von 21 Teams beteiligten sich nur männliche Teammitglieder an der Fragebogenstudie.

und in verschiedenen Ländern studiert sowie vorher in verschiedenen Unternehmen gearbeitet haben.⁹⁴²

Diversität ist in den untersuchten Teams hauptsächlich auf *kulturelle Diversität* zurückzuführen. Um kulturelle Diversität verstehen zu können, muss zuerst deren Basis – die kulturelle Prägung der einzelnen Teammitglieder – diskutiert werden. Kultur wurde in der Tradition der interkulturellen Managementforschung zunächst ethnisch-national-regional erfasst. Die Teammitglieder wurden zudem nach ihrer eigenen Auffassung von Kultur gefragt. Daraus ergab sich, dass die Erfassung der Kultur über Ethnie, Nation und Region zu kurz greift. Neben diesen drei kulturellen Domänen, die insgesamt 38 Mal erwähnt wurden, nennen die Befragten Werte (18 Nennungen), Religion (13 Nennungen), Gesellschaft (12 Nennungen), Arbeit (fünf Nennungen) sowie supranationale Strukturen (drei Nennungen⁹⁴³) als Erfahrungsbereiche, die sie kulturell geprägt haben. In den Interviews wird ebenfalls deutlich, dass Kultur nicht nur auf territoriale Aspekte zurückzuführen ist, sondern das gesellschaftliche Umfeld wie die Familie, die Größe der Heimatstadt sowie die soziale Schicht ebenfalls eine Rolle spielen. Da die eigene Prägung von jedem individuell definiert wird, wurde kulturelle Diversität auch als subjektiv wahrgenommene Variable erfasst. Teammitglieder bewerteten dabei, wie verschieden sie sich gegenseitig wahrnehmen. Da Kultur durch so viele verschiedene Kollektive geprägt ist, erscheint die Erfassung der *subjektiven Diversität* als adäquates Mittel, um Diversität in ihrer Ganzheit zu erfassen. Wie vermutet, erweist sich subjektive Diversität als aussagekräftiger für Teaminteraktion und -ergebnisse als die *objektive Diversität*. So weist objektive Diversität keine signifikanten Zusammenhänge mit den relevanten Größen der Teamarbeit auf, während subjektive Diversität mit den Variablen der Teaminteraktion durchschnittlich stark sowie mit den Teamergebnissen stark korreliert. Bis auf Konflikt, mit dem subjektive Diversität positiv korreliert, handelt es sich um negative Zusammenhänge. Kein Zusammenhang besteht zwischen subjektiver Diversität und Lernen. Subjektive kulturelle Diversität verschlechtert demnach die Teaminteraktion sowie die Teamergebnisse, so wie dies von der Theorie der sozialen

⁹⁴² Vgl. *Additional Comments* der Fragebogenstudie.

⁹⁴³ Europäisch, asiatisch, kosmopolitisch.

Identität, dem Ähnlichkeits-Attraktionsparadigma, der Theorie der kognitiven Dissonanz und der Ängstlichkeits-Unsicherheitsmanagement-Theorie sowie von zahlreichen empirischen Studien postuliert wird. Die genauen empirischen Wirkungszusammenhänge zwischen kultureller Diversität und Teaminteraktion sowie Interkultur und Kreativität sind Bestandteil der Kapitel 8.1.2 und 8.1.3.

Auffällig ist, dass in der vorliegenden Stichprobe kein Zusammenhang zwischen subjektiver und objektiver Diversität besteht. Im Durchschnitt nehmen sich die Teammitglieder untereinander als ähnlicher wahr als sie es eigentlich sind. So erwähnt auch ein Befragter, dass es in seinem Team keine kulturellen Differenzen gäbe. In der Fragebogenstudie weist sein Team jedoch vergleichsweise hohe Werte der objektiven Diversität auf. Die subjektive Diversität dieses Teams ist hingegen tatsächlich niedriger als im Durchschnitt aller Teams. Dies lässt sich darauf zurückführen, dass die meisten Teams schon eine Zeit lang zusammenarbeiten und bereits eine Interkultur herausgebildet haben. Objektive kulturelle Unterschiede fallen dann weniger ins Gewicht als in neu zusammengesetzten Teams. Einige der Kulturauffassungen betreffen zudem pankollektive Formationen, die oft viele Dachkollektive umfassen und somit für viele Teammitglieder gleich sind. Das Lebensweltkonzept lässt sich ebenfalls als Erklärung dafür heranziehen, dass subjektive und objektive Diversität nicht miteinander einhergehen müssen. Jeder Mensch besitzt einen lebensweltlichen Wissensvorrat, der sich aus allen Erfahrungen des Menschen zusammensetzt. Inwieweit sich der Wissensvorrat der Teammitglieder überschneidet, hängt nur zu einem Teil von ethnisch-national-regionaler Diversität ab.

Des Weiteren beeinflusst die *Aufgabe* des Teams die Art der Zusammenarbeit. McGrath grenzt in seinem *Group Task Circumplex* acht verschiedene Aufgabentypen voneinander ab.⁹⁴⁴ In der vorliegenden Untersuchung wurden nur Teams in die Stichprobe aufgenommen, die sich mit Kreativitätsaufgaben befassen. Die Interviewpartner der qualitativen Studie bestätigten, dass ihre Aufgaben kreative Lösungen erfordern. Da es

⁹⁴⁴ Vgl. McGrath (1984), S. 61.

sich um ein sehr junges Unternehmen handelt, in dem alles neu und ohne konkrete Vorgaben oder Referenzprojekte aufgebaut werden muss, erfordern die meisten Arbeitsabläufe und Aufgabenlösungen Kreativität. Da alle Teams den gleichen Aufgabentyp bearbeiten, können an dieser Stelle keine Aussagen dazu gemacht werden, ob die Aufgabenart den in der Literatur vermuteten Effekt auf die Teaminteraktion hat. Es bleibt jedoch zu berücksichtigen, dass in der vorliegenden Studie Teams untersucht werden, deren Aufgaben komplex sind und multidimensionale Anforderungsprofile mit sich bringen.

Schließlich ist die *räumliche Dimension* Bestandteil des teaminternen Kontexts. Sie teilt sich in zwei Bereiche: die räumliche Zusammenarbeit und die Dauer der Zusammenarbeit. Mit der Digitalisierung der Arbeitswelt entstehen zunehmend virtuelle Teams, bei denen nicht alle Teammitglieder am selben physischen Ort arbeiten. Auf die untersuchte Stichprobe trifft dieser Trend kaum zu. Die Teammitglieder verbringen im Durchschnitt 70% bis 80% ihrer Arbeitszeit am selben Ort wie ihre Kollegen. Es gilt, dass größere Teams weniger Zeit am gleichen Ort verbringen, da durch die größere Anzahl an Mitgliedern die Wahrscheinlichkeit höher ist, dass jemand an einem anderen Ort arbeitet. Außerdem ist die direkte Interaktion mit allen Teammitgliedern in größeren Teams ohnehin schwieriger möglich, sodass die Notwendigkeit, am gleichen Ort zu arbeiten, nicht in gleichem Ausmaße gegeben ist wie in kleineren Teams. Dass Kommunikation bei räumlicher Dispersion ein Problem darstellen kann, zeigt sich in Interviewergebnissen. Selbst in Teams, in denen alle Teammitglieder in einem Gebäude arbeiten, sind Mitarbeiter, die abseits vom Rest des Teams sitzen, an der Kommunikation oft nicht beteiligt. Dies gilt vor allem für informelle Kommunikation.

Der Raum zwischen den Kulturen, der in der räumlichen Dimension der Interkulturalisation thematisiert wird, zeigt sich in der Untersuchung als nicht physisch definiert, da räumliche Zusammenarbeit weder auf Teaminteraktion noch auf Interkultur wirkt. Die *räumliche Zusammenarbeit* beeinflusst jedoch als Moderator Beziehungen zwischen einzelnen Komponenten der Teamarbeit. So wird in Abbildung 29 ersichtlich, dass

Feedback in Teams, die mehr Zeit am gleichen Ort verbringen, stärker auf Interkultur wirkt.⁹⁴⁵ Räumliche Zusammenarbeit hat für den Effekt von Feedback auf das kognitive Teamergebnis Kreativität genau die entgegengesetzte Wirkung. Feedback spielt in virtuellen Teams auf der Aufgabenebene eine größere Rolle, während es die Beziehungsebene, zu der Interkultur gehört, weniger betrifft. In räumlich getrennten Teams wirkt Feedback stärker auf Kreativität. Wenn die Teammitglieder sich nicht täglich sehen, müssen klare Rückmeldungsstrukturen implementiert werden, um Ideen und Handlungsstrategien zu bewerten. In Teams, die viel Zeit an einem Ort verbringen, findet insgesamt mehr Interaktion statt und Feedback ist Bestandteil dieser gesamten Interaktion. Es wird also vor allem weniger gezielt eingesetzt. Das Feedback in virtuellen Teams könnte eher aufgabenbezogen als beziehungsbasiert sein, wenn es einen größeren Einfluss auf Kreativität und einen kleineren auf Interkultur hat als in Teams, die an einem Ort arbeiten. Dies kann jedoch nur eine Vermutung bleiben, die in weiteren Forschungsarbeiten untersucht werden muss.

Die dritte Grafik in Abbildung 29 zeigt, dass für Teammitglieder, die mehr Zeit am gleichen Ort wie ihre Kollegen verbringen, Kommunikation stärker positiv auf Kreativität wirkt. Die Kreativität nimmt in Teams, die wenig Zeit am gleichen Ort verbringen, mit steigender Kommunikationshäufigkeit sogar leicht ab. Dies ließe sich auf *Groupthink* zurückführen. Durch mehr Kommunikation formt sich in virtuellen Teams eine Teammeinung und davon abweichende Lösungsansätze finden kein Gehör mehr. Kommunikation ist in virtuellen Teams zudem mit mehr Zeitaufwand und Anstrengung verbunden. Dieser Aufwand könnte als hemmend für Kreativität wahrgenommen werden, da Kommunikation Zeit und Kraft kostet, die dann nicht mehr in die direkte Aufgabenbearbeitung investiert werden kann. Teams, die viel Zeit am selben Ort verbringen, kommunizieren ohnehin mehr, die Kommunikation ist zudem weniger

⁹⁴⁵ Die durchgezogene Linie in Abbildung 29 steht für *durchschnittliche räumliche Zusammenarbeit* anstatt *viel räumliche Zusammenarbeit*, da die Stichprobe keine Teams umfasst, die überdurchschnittlich viel an einem Ort arbeiten. Durch das ohnehin sehr hohe Niveau an räumlicher Zusammenarbeit bedeutet auch *durchschnittliche räumliche Zusammenarbeit*, dass die Teammitglieder 70-80% ihrer Arbeitszeit am selben Ort verbringen wie ihre Kollegen.

formalisiert. So können kreative Ideen durch die Art der Kommunikation leichter weiterentwickelt werden.

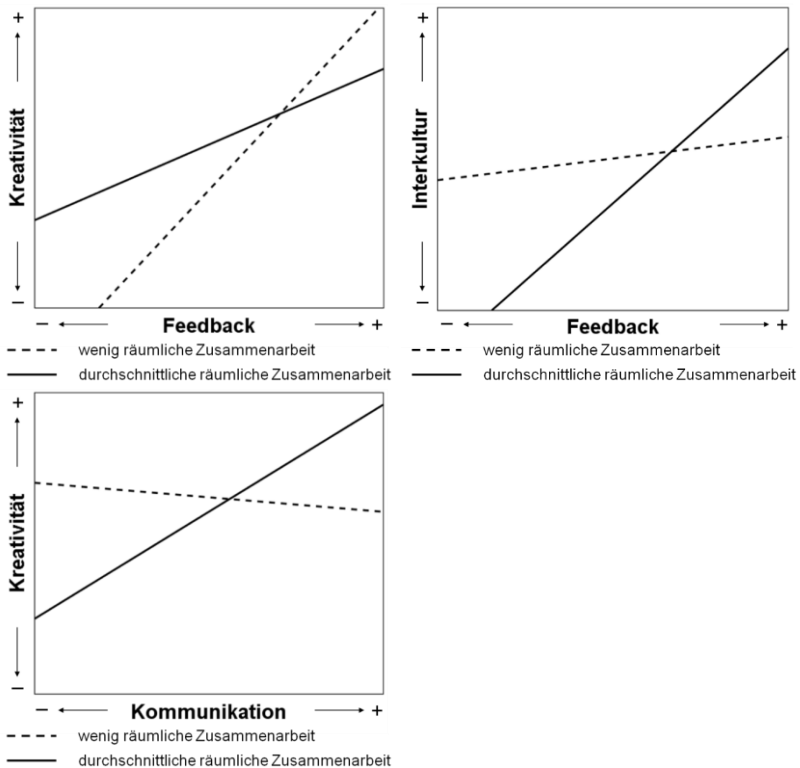


Abbildung 29: Räumliche Zusammenarbeit als Moderator der Beziehung zwischen Interaktionssystem und Interkultur sowie Kreativität

Quelle: Eigene Darstellung.

In einem Interview wird die räumliche Zusammenarbeit auch auf den konkreten Ort, an dem das Team arbeitet, bezogen. Hintergrund ist, dass zum Zeitpunkt der Befragung einige Teams am Produktionsstandort, die meisten befragten Teammitglieder jedoch in einem Bürogebäude arbeiteten, welches sich nicht in der Nähe des Produktionsstandorts befindet. Für den

Befragten ist die Arbeit an der Produktionsstätte inspirierender und kreativitätsfördernder, da man ständig das Ziel der Arbeit vor Augen hat und die Fortschritte auch direkt sehen kann, während man im Bürogebäude die „Früchte der Arbeit“ nicht vor Augen hat.

Neben der Zeit, die Teammitglieder an einem Ort verbringen, spielt auch die Zeit, die das Team bereits zusammenarbeitet, eine Rolle für den Ablauf der Teamzusammenarbeit. Der zeitliche Aspekt kann sich neben der Dauer der Teamzugehörigkeit auch auf Zeitnot, bedingt durch Überlastung der Teammitglieder, beziehen. Wenn zu wenige Teammitglieder vorhanden sind, um die bestehenden Aufgaben zu erfüllen, bleibt weniger Zeit, um affektive und kognitive Teamergebnisse mit bewusster Interaktion voranzutreiben. Der *Dauer der Zusammenarbeit* kommt vor allem in der multikulturellen Teamforschung Bedeutung zu, da Wissenschaftler davon ausgehen, dass multikulturelle Teams mehr Zeit brauchen, um effektiv zusammen zu arbeiten. Erst nach einer Eingewöhnungszeit arbeiten sie besser als homogene Teams.⁹⁴⁶ Der zeitliche Aspekt könnte zudem die Dimension sein, die den Raum für die Herausbildung einer Interkultur im Sinne der räumlichen Dimension aufspannt. Tatsächlich hat die Dauer der Zusammenarbeit einen Einfluss auf Interkultur. Teammitglieder, die schon länger in ihrem Team arbeiten, bewerten Interkultur höher. Dies lässt sich dahingehend interpretieren, dass die Herausbildung der Interkultur genau wie jeder Kulturwandel Zeit braucht und vor allem Teammitglieder, die neu zum Team dazustoßen, sich erst in der bestehenden Kultur im Team zurechtfinden und diese durch eigene Einflüsse mitgestalten müssen. Auf Kreativität zeigt die Dauer der Zusammenarbeit auf Teamebene in der Mehrebenenanalyse ebenfalls einen signifikant positiven Einfluss. Mit der Dauer der Zusammenarbeit werden multikulturelle Teams also kreativer. Diese Erkenntnis bestätigt die Argumentation der Konfluenztheorien der Kreativität. Teams brauchen ausreichend Zeit, um Informationen auszutauschen und Vertrauen aufzubauen. Auch in den Interviews kommt zum Ausdruck, dass der zeitliche Aspekt sowohl für die Aufgabenebene als auch für die Beziehungsebene der multikulturellen Teamarbeit elementar ist. Nur mit der Zeit öffnen sich die Teammitglieder ihren Kollegen, lernen sich kennen und fassen Vertrauen zueinander, sodass die Kommunikation

⁹⁴⁶ Vgl. Podsiadlowski (2002), S. 251.

besser ablaufen kann. Ein südindischer Befragter beziffert die Zeit, bis Mitglieder unterschiedlicher Kulturen eine gemeinsame Basis der Kommunikation gefunden haben, auf drei bis vier Jahre. Als Problem sieht er, dass die deutschen Expatriates das Unternehmen nach dieser Zeit wieder verlassen und sich mit den Nachfolgern erst wieder eine Basis herausbilden muss. Insgesamt brauchen Lern- und Wandlungsprozesse Zeit. Regeln, die zu Normen gewandelt, Bestandteil von Interkultur werden, bilden sich erst mit der Zeit heraus.

8.1.2 Teaminteraktion und Interkultur

Die ersten Forschungsfragen der vorliegenden Untersuchung betreffen die Interaktion im Team sowie die Herausbildung einer Interkultur: Wie interagieren die Mitglieder multikultureller Teams miteinander? Entsteht in der Interaktion der Mitglieder multikultureller Teams eine Interkultur und wenn ja, wie entsteht diese Interkultur im Teamprozess?

In einer Analyse von Interkulturalisation wurden zwei Dimensionen identifiziert, die die Teaminteraktion bestimmen – die prozessuale und die reflexive Dimension. Diese Dimensionen umfassen zufolge der Literaturanalyse die Elemente Kommunikation, Kohäsion, Konflikt, Feedback und Lernen als Bestimmungsgrößen der Interaktion in multikulturellen Teams. Eine Faktorenanalyse bestätigte die Ergebnisse der Literaturanalyse.

Die *Kommunikation* im Team wird von den meisten Untersuchungsteilnehmern der Fragebogenstudie positiv bewertet.⁹⁴⁷ Jedoch treten in der Untersuchung auch Kommunikationsprobleme zutage, die oft sprachlich bedingt,⁹⁴⁸ in einzelnen Fällen aber auch auf kulturelle und persönliche Charakteristika zurückzuführen sind. So erwähnt ein Interviewter, dass Missverständnisse aufgrund verschiedener Verhaltensweisen existieren, aber der explizite Inhalt der Kommunikation kein Problem darstellt.

⁹⁴⁷ In den Interviews wird die Kommunikation bspw. in Interview 7 gar als problemlos bezeichnet.

⁹⁴⁸ Sprachkompetenz ist auch in der Fragebogenstudie positiv mit Kommunikation korreliert und wird im Fragebogen von einigen Untersuchungsteilnehmern sogar in den *Additional Comments* des Fragebogens genannt.

Kommunikation ist stark durch den jeweiligen Wissens- und Bedeutungsvorrat der Gesprächspartner bestimmt. Da sich dieser bei den Mitgliedern multikultureller Teams besonders unterscheidet und sich die Kommunikation in kulturell diversen Teams somit umso schwieriger darstellt, entwickeln die Teams Strategien, um die Verständigung trotzdem zu ermöglichen. Ein Team versucht auf der Metaebene über verschiedene Denkstrukturen zu sprechen, um Verständnis im Team zu generieren. Ein anderes Team vermeidet Missverständnisse, indem der Empfänger wiederholt, wie er den Sender verstanden hat oder der Sender einer Botschaft reichert seine Inhalte durch Beispiele an. Eindeutig ist, dass Kommunikationsprobleme mit der Dauer der Zusammenarbeit abnehmen. Mit der Zeit sinkt die Unsicherheit über das Fremde ab und Teams bilden eine soziale Identität, aus der eine gemeinsame Lebenswelt entsteht. Diese wiederum erleichtert durch einen gemeinsamen Wissensvorrat die Kommunikation.

In der Teaminteraktion spielt *Kohäsion* ebenfalls eine Rolle. In subjektiv diversen Teams ist der Zusammenhalt weniger stark ausgeprägt. Das Zugehörigkeitsgefühl wird besonders geschwächt, wenn der Teamleader einen anderen kulturellen Hintergrund hat als die befragte Person. Dies ist wiederum darauf zurückzuführen, dass der Teamleader das Team in besonderem Ausmaß prägt und durch divergierende Herangehensweisen Unsicherheit im Team kreiert. Die Kohäsion wird von den meisten Befragten als wichtig bewertet. Teams fördern Kohäsion explizit durch bewussten Austausch auch über private Themen, da sie fehlenden Zusammenhalt und Vertrauen als sehr problematisch für die Zusammenarbeit ansehen. Kohäsion gibt Teammitgliedern zudem Sicherheit, die vor allem in einem multikulturellen Umfeld wichtig ist, um stabile Beziehungen aufzubauen. Zudem soll die Gefahr der Subgruppenbildung durch Kohäsion vermieden werden.

Konflikte, als weiterer Bestandteil der prozessualen Dimension, lassen sich in der vorliegenden Untersuchung nicht in Aufgaben- und Beziehungskonflikte teilen. Beide Konfliktarten werden von einem Faktor abgebildet. Dies deutet darauf hin, dass Persönliches und Berufliches in der Wahrnehmung der Teammitglieder stark vermischt wird. Konflikte, die die Aufgabenbearbeitung betreffen, werden von den Teammitgliedern auf die

Beziehungsebene übertragen. Gleichzeitig beeinflussen persönliche Konflikte die Arbeitsebene und führen so zu Konflikten über die Aufgabenbearbeitung. Erst nach einem Hinweis durch die Interviewerin unterscheiden die Befragten zwischen Aufgaben- und Beziehungskonflikt. Dann wird Aufgabenkonflikten tatsächlich ein positiver Effekt zugeschrieben. Unreflektiert werden Aufgabenkonflikte nicht als Konflikte, sondern als Diskussion von Alternativen, die eher im Bereich der reflexiven Dimension anzusiedeln wäre, wahrgenommen. Im Gegensatz zu dieser Diskussion von Alternativen bleiben persönliche Konflikte oftmals ungelöst. Vor allem die erwähnte Subgruppenbildung führt zu Konflikten. Dies erklärt, wieso in großen und kulturell diversen Teams vermehrt Konflikte auftreten, denn dies sind die Teams, in denen größere Tendenzen zur Subgruppenbildung herrschen. Auffällig ist auch, dass Befragte aus Indien den Umgang mit Konflikten als offen bewerten, während Deutsche das Gefühl haben, dass Konflikte nicht offen angesprochen werden, sondern Meinungen lieber unterdrückt werden. Dies kann auf verschiedene Ausprägungen der Kulturen bezüglich Halls Kontextorientierung zurückgeführt werden.

Im Rahmen der reflexiven Dimension wurde *Feedback* als ein Faktor des Interaktionssystems identifiziert. Obwohl Feedback in multikulturellen Teams wichtig ist, um Missverständnisse und Unsicherheiten auszuräumen, geht mit steigender subjektiver Diversität eine Abnahme des teaminternen Feedbacks einher. Dies lässt sich auf die verminderte und weniger offene Kommunikation in multikulturellen Teams zurückführen. Die eigentliche Reflexion wird zwar durch Diversität angestoßen. Die Probleme liegen dann jedoch darin, dass das Feedback weniger oft angesprochen wird. Denken und Handeln fallen also auseinander. Das Feedback, welches thematisiert wird, spart die Metaebene der Zusammenarbeit häufig aus und bezieht sich rein auf die Aufgabenebene. Für deutsche Befragte ist Feedback einfacher, da man kulturell daran gewöhnt ist.

Das Geben von Feedback ist Teil eines interkulturellen Lernprozesses. *Lernen* in multikulturellen Teams meint dabei sowohl fachliches Lernen durch die Vielfalt an Perspektiven, die sich aus den verschiedenen Arten der Ausbildung und den verschiedenen Wissensvorräten ergibt, als auch kulturelles Lernen. Im Rahmen von kulturellem Lernen erweitern

Teammitglieder ihren Wissensvorrat um die Kenntnis alternativer Denk- und Handlungsweisen in fremden Kulturen. Der Lernprozess wird durch Sprachkompetenz im Team gefördert. Die Erweiterung der Wissensbasis kann nur stattfinden, wenn eine gemeinsame Ausgangsbasis, wie eine gemeinsame Sprache, vorhanden ist. Diese Basis wird angereichert durch neue Wissens Elemente, die in Lernprozessen entstehen und für alle Teammitglieder Teil der Wissensbasis werden. Verwunderlich ist, dass kulturelle Diversität keinerlei signifikanten Zusammenhang mit dem Faktor Lernen aufweist. Dabei ist die Bereitschaft, Wissen zu teilen und voneinander zu lernen, unter den befragten Teammitgliedern sehr ausgeprägt. Das Lernen bezieht sich dabei meist auf fachliches Lernen mit dem Ziel die Teamleistung zu steigern. Doch auch die Erweiterung des eigenen Horizonts durch die Arbeit in einem multikulturellen Umfeld wird erwähnt. Dabei fällt auf, dass die indischen Befragten betonen, von deutschen Praktiken zu lernen, während die deutschen Befragten das Lernen von indischen Mitarbeitern nicht gesondert erwähnen. Die breitere Wissensbasis und das erhöhte Potenzial voneinander zu lernen, wird in multikulturellen Teams auch durch teamexterne Netzwerke gefördert. Kulturell diverse Mitglieder sind in unterschiedliche Netzwerke integriert. Somit hat das Team als Ganzes Zugriff auf eine größere Wissensbasis als monokulturelle Teams. Jedoch wird dieses Potenzial scheinbar aufgrund von Prozessverlusten wie Missverständnissen, bewusster Zurückhaltung von Informationen und verschiedenen Arten zu lernen nicht ausgeschöpft.

In Summe lässt sich festhalten, dass die Teaminteraktion in der Stichprobe allgemein als positiv wahrgenommen wird, jedoch auch von einigen Schwierigkeiten geprägt ist. Diese Schwierigkeiten sind meist Einzelfälle, die sich oft auf die multikulturelle Zusammensetzung der Teams und die damit verbundenen Unsicherheiten im Umgang mit anderen Teammitgliedern zurückführen lassen.

Der Ablauf der Teaminteraktion bildet in der vorliegenden Untersuchung jedoch nur den Ausgangspunkt für eine zentrale Forschungsfrage: Wie kann in der Interaktion eine Interkultur entstehen? In der Beantwortung dieser Frage liegt ein bedeutender Mehrwert zum bisherigen Stand der Forschung

in Bezug auf multikulturelle Teams, da Interkultur bislang keine Rolle in der empirischen Forschung gespielt hat. Bevor die Wirkungszusammenhänge zwischen Teaminteraktion und Interkultur analysiert und interpretiert sowie spezifische Variablenkombinationen zur Herausbildung einer Interkultur identifiziert werden können, muss ein Blick auf die Ausgestaltung von Interkultur in den untersuchten Teams geworfen werden. Interkultur ist als Interpretationsmodus für die Untersuchungsergebnisse anzusehen. Es handelt sich dabei um ein gedankliches Konstrukt, das zur Erklärung von multikultureller Teamarbeit herangezogen wird. Durch Zuhilfenahme von Interkultur lassen sich Prozesse und Ergebnisse in multikulturellen Teams besser verstehen.

Für die Befragten scheint es wichtig zu sein, dass ihre *Teamidentität* als Bestandteil der Interkultur auch für Außenstehende sichtbar wird. Die gemeinsame Vision, ihre *Teamziele* zu verwirklichen und diese durch den Erfolg öffentlich sichtbar zu machen, unterstützt das Zurschaustellen einer Teamidentität. Die Teammitglieder sehen dabei die Notwendigkeit der Zusammenarbeit, um ihre Ziele zu erreichen und erfolgreich zu sein. Diese muss jedoch von einer gemeinsamen Identität und dem Vertrauen geprägt sein, dass Teammitglieder wichtige Informationen zur Zielerreichung teilen.⁹⁴⁹ Nicht nur ist Identität zur Zielerreichung notwendig, auch fördert die Existenz von klaren Teamzielen die Herausbildung einer Identität, da das Team auf eine gemeinsame Vision hinarbeitet und somit Verbundenheit geschaffen wird.

Normen entstehen oft aus Regeln, die von Vorgesetzten formuliert werden oder als *best practices* aus anderen Unternehmen mitgebracht werden, können sich jedoch auch aus dem Aufgabenerfüllungsprozess im Team ergeben. Diese Regeln werden dann zu unausgesprochenen Normen und Werten internalisiert. Auch wenn die Regeln von Vorgesetzten angestoßen werden, muss es eine Möglichkeit geben, auf demokratischem Weg Regeln zu etablieren und über die gewünschten Werte zu sprechen, um Akzeptanz bei den Mitarbeitern zu erfahren. Neben Regeln werden Rollen und Verantwortlichkeiten als Basis für Teamnormen genannt. Durch die Festlegung auf ein gemeinsames Verständnis über Regeln, Rollen und

⁹⁴⁹ Siehe dazu auch *Additional comments* der Fragebogenstudie.

Verantwortlichkeiten wird eine klare gemeinsame Struktur im Team etabliert, die gleichzeitig Anpassungen und Flexibilität erlaubt. Im Laufe der Studie stellte sich heraus, dass sich Interkultur auch durch ein gemeinsames Verständnis von Sachverhalten auszeichnet. Dieses baut auf gemeinsamen Normen und Werten auf. Das gemeinsame Verständnis lässt sich als Umsetzung dieser Normen und Werte in Arbeitsgewohnheiten verstehen. So bemängeln einige Interviewpartner ein fehlendes Verständnis für die Herangehensweisen und das Verhalten von Mitgliedern anderer Kulturen in Bezug auf die Aufgabenerfüllung.

Es lässt sich beobachten, dass Mitarbeiter keine Anpassung ihres Lebensstils vornehmen, der alle Lebensbereiche umfasst, wenn sie in multikulturellen Teams arbeiten. Eine Interkultur bezieht sich lediglich auf die Denk- und Verhaltensweisen im beruflichen Kontext. Die Interkultur betrifft immer nur den geteilten Bereich des Wissensvorrats. Die einzelnen Teammitglieder greifen zusätzlich auf einen breiteren Wissensvorrat zurück, der in anderen Kollektiven als dem Arbeitsumfeld zur Geltung kommt und der von der Interkultur höchstens marginal beeinflusst wird. Dies bedeutet jedoch nicht, dass das informelle Gespräch über private Themen nicht wichtig für die Herausbildung einer Interkultur wäre. Der Austausch, der über die fachliche Ebene hinausgeht, wirkt positiv auf den Teamzusammenhalt und in der Folge auf die Herausbildung einer Teamidentität.

Eine Interkultur unterscheidet sich von einer Teamkultur, da sie nicht nur in multikulturellen Teams, sondern auch in Verhandlungssituationen, bei Expatriates oder beim Zusammenschluss von Unternehmen verschiedener Herkunft auftreten kann. Eine Teamkultur ist in Anlehnung an die Argumentation von Hansen (2009) immer auf der Ebene des Subkollektivs *Team* angesiedelt. Eine Interkultur kann zwar ebenfalls als Subkollektiv interpretiert werden, ist jedoch auf der Ebene des Pankollektivs verortet, da Mitglieder verschiedener Dachkollektive (wie Nationen oder Regionen) aufeinandertreffen und eine Interkultur auf der Basis von Gemeinsamkeiten und Unterschiedlichkeiten auf pankollektiver Ebene formen.⁹⁵⁰ In der Literatur zu multikultureller Teamarbeit wird der Begriff der Teamkultur oft

⁹⁵⁰ Vgl. Hansen (2009), S. 183 ff.

verwendet, obwohl Interkultur angebrachter wäre, wenn von neuen, innovativen Kulturelementen und erweiterten Wissensbasen in multikulturellen Teams die Rede ist.⁹⁵¹ Die unklare Terminologie ist darauf zurückzuführen, dass das Konzept der Interkultur bislang nicht verbreitet ist und die Forschung dazu erst am Anfang steht.

Wie eine Interkultur genau ausgestaltet ist, lässt sich nicht universell beantworten. Sie zeichnet sich immer durch einen geteilten Wissensvorrat aus, der gemeinsam erschaffen wird und keiner der Ausgangskulturen entspricht. Sie gilt nie systemübergreifend, sondern immer nur für das Team, das sie herausgebildet hat und ist daher immer einzigartig.⁹⁵² Neben den einzelnen Ausgangskulturen der Teammitglieder wird die Interkultur von zahlreichen weiteren Subkollektiven, wie der Unternehmenskultur oder Branchenkultur, geprägt. Diese Multikollektivität wird in zwei Interkulturen nie deckungsgleich sein. Zusätzlich ist eine Interkultur verschieden ausgestaltet, je nachdem in welchem Ausmaß Elemente aus bestimmten Kulturen übernommen werden. In einigen Teams dominiert eine bestimmte Ausgangskultur und wird in der Interkultur durch wenige Elemente anderer Kollektive angereichert. Andere Teams halten die Interkultur für eine Mischung, in der keine der Ausgangskulturen dominiert. Dabei erlaubt die Interkultur stets eine flexiblere Herangehensweise an Aufgaben, da mehrere Kulturen vereint werden.

Sind alle identifizierten Dimensionen einer Interkultur (prozessual, reflexiv, innovativ und synergetisch) 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 als auch zu innovativen Ideen führt, wird im Folgenden als C-Kultur bezeichnet. Vertreter der Kultur „A“ und der Kultur „B“ treffen aufeinander. Aus diesem Kulturkontakt entsteht eine neue Kultur „C“ als spezifische Ausprägung von Interkultur, die alle fünf Dimensionen umfasst,

⁹⁵¹ Vgl. Wegner/Erber/ Raymond (1991), S. 923; Atwater/Bass (1994), S. 57.

⁹⁵² Vgl. Maletzky (2010), S. 47.

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 Teaminteraktion wirkt auf die innovative Dimension in Gestalt einer Interkultur respektive C-Kultur.⁹⁵³ In Kapitel 5 wurde diese Wirkungsbeziehung erläutert und in Kapitel 7 überprüft. Konflikt erweist sich in der empirischen Studie insgesamt – unabhängig davon, ob es sich um einen Aufgaben- oder Beziehungskonflikt handelt – als hemmend für die Herausbildung einer Interkultur. Kommunikation, Kohäsion, Feedback und Lernen haben die erwartete positive Wirkung auf Interkultur, wobei Lernen einen schwächeren Einfluss hat als in der Theorie vermutet. Kommunikation zeigt sich als das Herzstück der Teaminteraktion und darf als Schlüssel zu erfolgreicher Teaminteraktion und Interkulturalisation bezeichnet werden. Der Prozess der Interkulturbildung beginnt für die Teams mit der Kommunikation. Die Analysen der empirischen Daten zeigen ebenfalls einen positiven Einfluss von Kohäsion auf Interkultur. Nach der Argumentation der Theorie der optimalen Distinktheit bildet sich im Laufe der Zeit auf affektiver Ebene ein Zusammenhalt sowie Vertrauen heraus und Konflikte werden ausgetragen und gelöst. Die Existenz von Konflikten wirkt zwar negativ auf Interkultur. Im Idealfall werden Konflikte jedoch gelöst und ziehen nach der *Minority Dissent* Theorie sowie des *Groupthink*-Ansatzes konstruktives Feedback nach sich, welches wiederum einen sehr starken positiven Effekt auf Interkultur hat. Während Konflikte schädlich für Teamergebnisse sind, wirkt sich eine gelungene Konflikterkennung und -lösung positiv aus. Gleichzeitig führt offene Kommunikation zu einer Reflexion von eigenen und fremden Verhaltens- und Arbeitsweisen. Aus dieser Reflexion können die Teammitglieder nach Scholls Theorie des Wissenszuwachses sowie dem Ansatz zur Informationsteilung und Entscheidungsfindung lernen. Die einzelnen

⁹⁵³ Im weiteren Verlauf wird von Interkultur gesprochen, wenn neben C-Kulturen auch Dominanz-Anpassungsbeziehungen oder Kompromisslösungen adressiert werden. Der Begriff der C-Kultur wird lediglich verwendet, wenn sich eine Aussage konkret auf eine Interkultur im engeren Sinne bezieht.

Bestandteile des Interaktionssystems sind demnach nicht nur Ausprägungen der Teaminteraktion, sondern bilden eine Abfolge, an deren Ende Interkultur steht. Diese Kombination von Variablenausprägungen bildet in multikulturellen Teams ein Muster zur Herausbildung einer Interkultur wie es in Abbildung 30 dargestellt wird.

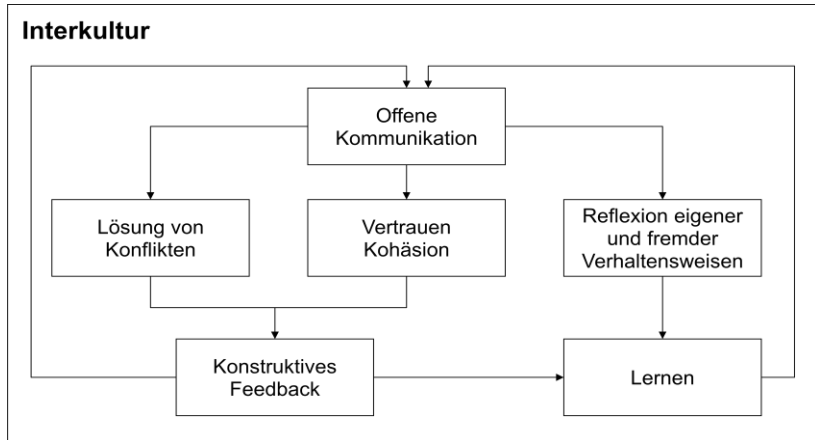


Abbildung 30: Muster zur Herausbildung einer Interkultur

Quelle: Eigene Darstellung.

Interkulturalisation findet demnach statt, wenn die Variablen des Interaktionssystems spezifische Ausprägungen, wie in Kapitel 5 herausgearbeitet und in Abbildung 30 genannt, haben. Lernen wirkt dabei am schwächsten von allen Variablen des Interaktionssystems auf Interkultur. Die Bedeutung von Lernen wird eher dem kognitiven Bereich der Teamergebnisse zugeschrieben. Für die eher affektiv orientierte Interkultur ist die linke Hälfte des Musters aus Abbildung 30 ausschlaggebender.

Als einzige Variable außerhalb der Teaminteraktion, die auf Interkultur einen signifikanten Einfluss hat, stellt sich subjektive kulturelle Diversität heraus. Sie hat einen negativen Effekt auf Interkultur. Je diverser sich die

Teammitglieder wahrnehmen, desto schwieriger ist es, eine Überschneidung der Lebenswelt zu finden, die als Basis für die Erweiterung des gemeinsamen Wissensvorrats und zur Herausbildung einer Interkultur dienen kann. Die empirischen Ergebnisse suggerieren, dass sich die Theorie der sozialen Identität sowie das Ähnlichkeits-Attraktionsparadigma bewahrheiten. Kulturell diverse Teams grenzen sich voneinander ab und nehmen das Fremde als unsympathisch wahr. So wird die Herausbildung einer gemeinsamen Interkultur verhindert. Im Rahmen der sozial-psychologischen Theorien sowie der *transnational solution* nach Bartlett/Ghoshal bestimmt diese Diversität erst die Ausgestaltung der Teaminteraktion und hat somit vor allem indirekt einen wichtigen Einfluss auf Interkultur. Dies lässt sich in der Mediatorenanalyse bestätigen, in der sich zeigt, dass Kommunikation, Kohäsion, Konflikt und Feedback als Mediator für die Beziehung zwischen kultureller Diversität und Interkultur wirken.

Auch fungieren *subjektive* und *objektive Diversität* als Moderatoren für die Beziehung zwischen Feedback, Konflikt sowie Kohäsion und Interkultur. Abbildung 31 zeigt, dass objektive kulturelle Diversität zwar die Stärke der Beziehung zwischen Konflikt und Interkultur kaum verändert, jedoch haben weniger diverse Teams grundsätzlich eine stärkere Interkultur als stark diverse Teams bei gleichem Konflikt. Dieser generelle Unterschied im Niveau bleibt bestehen, wenn subjektive Diversität als Moderator für die Beziehung zwischen Konflikt und Interkultur herangezogen wird. Dabei übt Konflikt in Teams mit geringer subjektiver Diversität kaum Einfluss auf Interkultur aus. Diese homogenen Teams weisen generell ein hohes Niveau an Interkultur auf. Teams mit geringer subjektiver Diversität haben schon von Beginn der Teamarbeit an sehr große Überschneidungen ihrer jeweiligen Lebenswelten. Durch Konflikte kann ihre gemeinsame Basis der Interaktion nicht so sehr erschüttert werden. Die gemeinsame Lebenswelt ist gefestigter, da sich große Teile der Lebenswelt der einzelnen Individuen schon vor der Zusammenarbeit überschneiden haben. Der schwache Einfluss von Konflikt ist in homogenen Teams also eher auf die Beschaffenheit der Interkultur zurückzuführen als auf die Ausgestaltung der Konflikte. Subjektiv diverse Teams leiden häufig unter den Auswirkungen des Ähnlichkeits-Attraktionsparadigmas. Sie empfinden wenig Sympathie für

fremde Teammitglieder und versuchen sich von ihnen abzugrenzen. Konflikte verstärken diese Tendenzen und verschlechtern somit affektive Teamergebnisse wie Interkultur.

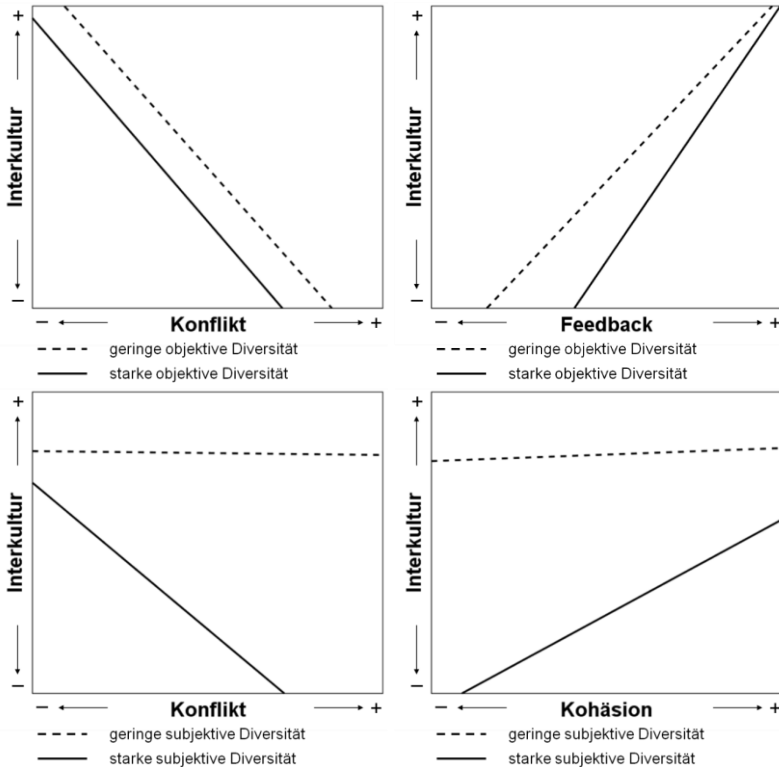


Abbildung 31: Kulturelle Diversität als Moderator der Beziehung zwischen Interaktionssystem und Interkultur

Quelle: Eigene Darstellung.

Auch die Beziehung zwischen Kohäsion und Interkultur zeigt sich in Abbildung 31 von subjektiver kultureller Diversität beeinflusst. Wie Konflikt ist Kohäsion in stark diversen Teams einflussreicher als in weniger diversen Teams. Interkultur ist in schwach diversen Teams unabhängig von der Stärke der Kohäsion auf einem hohen Niveau angesiedelt. Der

Teamzusammenhalt ist in subjektiv diversen Teams wichtiger für Interkultur, da Probleme aus der sozialen Kategorisierung durch Kohäsion überwunden werden können. Herrscht in einem Team Zusammenhalt, so werden weniger Subgruppen herausgebildet und die Teammitglieder arbeiten an einem gemeinsamen Ziel. Objektive Diversität verstärkt den Einfluss von Feedback auf Interkultur. Mit konstruktiverem Feedback in diversen Teams kann die stärkere Interkultur homogener Teams weitgehend ausgeglichen werden. Feedback regt zur Reflexion eigener und fremder Verhaltensweisen an. So werden Missverständnisse und Unsicherheiten überwunden und eine Interkultur kann entstehen.

In der empirischen Untersuchung konnte der positive Zusammenhang zwischen Interaktionssystem und Interkultur insgesamt bestätigt werden. Er ist sogar sehr stark ausgeprägt. Die erste formulierte Hypothese (H1) wird von der Datenlage unterstützt. Die Interaktion dominiert mit ihrem starken Einfluss die Wirkung kontextueller Variablen völlig, indem sie mehr als zwei Drittel der Varianz von Interkultur erklärt.

Als ganzheitlicher Erklärungsansatz für die empirischen Ergebnisse zu Interkulturalisation und Interkultur bietet sich das Lebensweltkonzept nach Schütz und Luckmann an. Da Interkulturalisation nur stattfinden kann, wenn Kultur in der Interaktion wandelbar ist, bietet sich das Lebensweltkonzept als Erklärungsmodus an, da darin intersubjektive Beziehungen als Basis zu Modifikationen des lebensweltlichen Wissens- und Bedeutungsvorrats konzeptualisiert werden. In der vorliegenden Untersuchung wurde die intersubjektive Beziehung in der prozessualen Dimension abgebildet, während sich die Erweiterung des Wissensvorrates in der reflexiven Dimension wiederfindet. Der gemeinsame Wissensvorrat ist schließlich in der innovativen Dimension verankert und macht die interkulturelle Lebenswelt aus, die hier als Interkultur bezeichnet wird. Die Herausbildung einer Interkultur funktioniert in der empirischen Untersuchung so wie die Modifikation des Wissensvorrates nach Schütz und Luckmann beschrieben wird. Abstrahiert lässt sich der Kreislauf der Interkulturalisation, wie in Abbildung 32 visualisiert, folgendermaßen darstellen: Die Teammitglieder, die unterschiedlichen Lebenswelten entstammen, finden sich in einer bestimmten Situation wieder, die vom teaminternen und -externen Kontext bestimmt wird. In der Interaktion

tauschen sich die Teammitglieder über ihre Situation und Erfahrungen aus und kreieren durch den intersubjektiven Austausch gemeinsame Erfahrungen. Diese Erfahrungen werden, sofern sie neu sind, reflektiert und stoßen Lernprozesse an, deren Ergebnis die Erweiterung des Wissensvorrates ist. Die Reflexion der Erfahrungen findet statt, da den Teammitgliedern bewusst wird, dass die eigene Lebenswelt nicht die einzig mögliche ist. Reflexion über Verhaltensweisen und Herausbildung neuen Wissens ist also vornehmlich in nicht-alltäglichen Situationen zu beobachten, da dort neuartige Erfahrungen gemacht werden. Der erweiterte Wissensvorrat ist dabei anfangs lediglich subjektiv für ein Teammitglied vorhanden und wird im Austausch objektiviert und für das gesamte Team zugänglich gemacht und damit Bestandteil der Interkultur. Die gemeinsame Basis in Form einer Interkultur ist dann wiederum Grundlage für intersubjektiven Austausch.

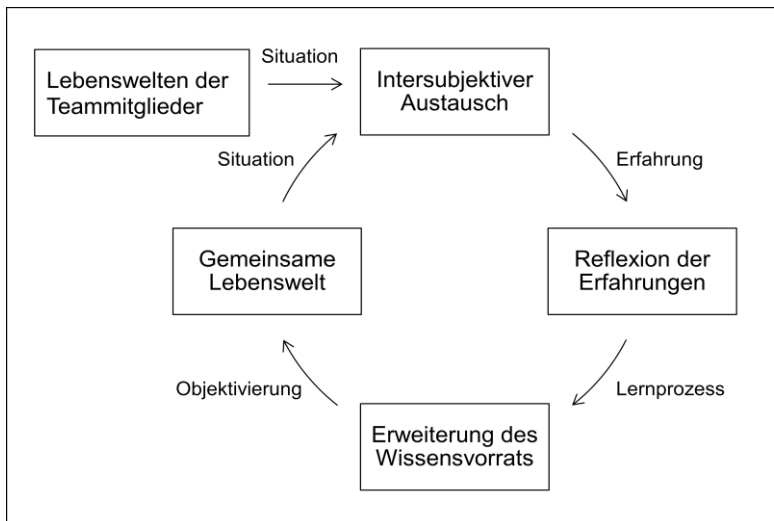


Abbildung 32: Kreislauf der Teaminteraktion zur Herausbildung einer gemeinsamen Lebenswelt

Quelle: Eigene Darstellung.

Die Interkultur besteht als Lebenswelt im professionellen Kontext und zeichnet sich durch einen geteilten Wissensvorrat aus, der gemeinsam erschaffen wird und keiner der Ausgangskulturen entspricht. Innerhalb eines Teams ist die Interkultur nur der geteilte Bereich des Wissensvorrates. Die einzelnen Teammitglieder greifen zusätzlich auf einen breiteren Wissensvorrat zurück, der auch auf andere Lebensbereiche als die Arbeitswelt anzuwenden ist. Auch konnte festgestellt werden, dass zwei Interkulturen nie identisch sind, weil sie von zahlreichen Subkollektiven geprägt sind, die nie deckungsgleich sein werden.

Eine Interkultur ist als gemeinsame Basis der Interaktion erstrebenswert, da ein Mensch nur innerhalb seiner Lebenswelt agieren kann und auch nur aus dieser Lebenswelt heraus neues Wissen generieren kann. Neues muss also immer einen Anknüpfungspunkt an den bisherigen Wissensvorrat finden.

8.1.3 Teaminteraktion, Interkultur und Kreativität

Der Wahl des zweiten Komplexes an Forschungsfragen für die vorliegende Untersuchung liegt darin begründet, dass multikulturellen Teams zwar ein erhöhtes kreatives Potenzial zugeschrieben wird, Studien sich jedoch widersprechen, inwieweit kulturelle Diversität und die Interaktion im Team auf Leistungen einwirken. Aus diesem Grund wurden folgende Forschungsfragen entwickelt: Wirkt sich der Teamprozess auf die Kreativität der Teamergebnisse aus? Wie genau interagieren multikulturelle Teams, die kreative Leistungen hervorbringen? Wie wirkt Interkultur auf Kreativität? Ziel ist es dabei herauszufinden, wie kreative Teams interagieren und dabei zu erklären, wie die Teaminteraktion auf Kreativität wirkt. In einem zweiten Schritt wird dann die Beziehung zwischen den beiden Teamergebnissen Interkultur und Kreativität thematisiert.

Die Teaminteraktion wirkt im konzeptionellen Bezugsrahmen der Interkulturalisation aus Kapitel 5 auf die synergetische Dimension, die sich in der Kreativität der Teamleistung ausdrückt. Kreative Leistungen können Teams laut Auffassung der Interviewten in verschiedenen Bereichen erbringen. Wichtig ist für die Befragten, dass Kreativität in Kopfarbeit

entsteht und aus einer unstrukturierten, vagen Vorstellung ein konkretes, neuartiges und einzigartiges Ergebnis entsteht.

In Kapitel 4 wurde gezeigt, dass Teams, die kreative Leistungen hervorbringen, nach verschiedenen Konfluenztheorien der Kreativität eine ähnliche Interaktion aufweisen wie Teams, die eine Interkultur herausbilden. Empirisch lässt sich diese Aussage damit bestätigen, dass die Variablen des Interaktionssystems, die Interkultur begünstigen oder erschweren, die gleichen sind wie die, die Kreativität fördern oder behindern. Diese Variablen des Interaktionssystems erklären mehr als die Hälfte der Varianz von Kreativität und sind damit wichtige Determinanten von Kreativität. Es existiert kein, wie vermutet, umgekehrt u-förmiger Einfluss von Kohäsion. Kohäsion hat wie Kommunikation, Feedback und Lernen eine linear positive Wirkung auf Kreativität. Hypothese 2 wird dementsprechend von der Datenlage weitgehend unterstützt. In den Interviews wird ebenfalls betont, wie wichtig die Teamzusammenarbeit für den Erfolg der Aufgabenbearbeitung ist. Lediglich Konflikt zeigt, wie auch für Interkultur, keine positive Wirkung auf Kreativität.

Feedback erweist sich als einflussreichste Variable des Interaktionssystems. Da Feedback die Teaminteraktion eher auf kognitiver Ebene bestimmt, ist sein Einfluss auf das kognitive Teamergebnis der Kreativität nicht verwunderlich. Kognitive Teamprozesse wie Reflexion und Feedback sind also für Kreativität wichtiger, während die prozessuale Dimension einen stärkeren Einfluss auf affektive Teamergebnisse wie Interkultur hat. Auch Bartlett/Ghoshal (1990) konzeptionalisieren Feedback als Bestandteil global verbundener Innovationsprozesse. Die Perspektivenvielfalt im multikulturellen Team kann nur durch Austausch und Feedback zu einzelnen Ideen in Kreativität umgemünzt werden. In der Mehrebenenanalyse lösen Konflikt und Kommunikation Feedback als stärksten direkten Einflussfaktor ab. Jedoch wirkt Feedback zusätzlich in der Interaktion mit räumlicher Zusammenarbeit, wie in Abbildung 29 in Kapitel 8.1.1 deutlich wird. Der starke Einfluss von Feedback an sich wird somit durch zunehmende räumliche Zusammenarbeit abgeschwächt.

Im Gegensatz zu Feedback hat *Lernen* als zweite Variable der kognitiven reflexiven Dimension nur einen schwachen Einfluss auf Kreativität, obwohl

das Lernen und die Modifikation der Wissensbasis nach dem Lebensweltkonzept wichtig für die Bildung neuer Ideen sind. Auch in den Interviews wird das Lernen immer wieder als wichtig für die Ergebniserzielung betont.⁹⁵⁴

Kohäsion und *Kommunikation* sind beide wichtige Einflussfaktoren für Kreativität. Ihre starke Wirkung auf Kreativität liegt in ihrer Eigenschaft als konnektive Faktoren begründet, die die Kombination von Wissen zur Generierung kreativer Lösungen in Form von Interaktion überhaupt erst ermöglichen. Kommunikation und Kohäsion wirken jedoch noch stärker auf Interkultur als auf Kreativität.

Konflikte haben einen weniger negativen Einfluss auf Kreativität als auf Interkultur. Dies bestätigt ebenfalls die These, dass die prozessuale Dimension wichtiger für affektive Teamergebnisse wie Interkultur ist als für kognitive Teamergebnisse wie Kreativität. Konflikte werden von den Untersuchungsteilnehmern offenbar immer auf der Beziehungsebene wahrgenommen, weshalb sie sehr hemmend auf die Herausbildung einer Interkultur wirken. Für Kreativität werden Konflikten scheinbar doch einige positive Folgen zugeschrieben, wodurch die negative Wirkung auf der Beziehungsebene abgeschwächt wird. Auch die Interviewpartner sehen, wie in Kapitel 8.1.1 erläutert, Konflikte als kreativitätsfördernd an. Dass der Gesamteinfluss auf Kreativität trotzdem negativ ist, lässt sich dadurch erklären, dass Konflikte immer stark affektiv wahrgenommen werden.

In der Mehrebenenanalyse zeigen sich – im Gegensatz zu den Ergebnissen für Interkultur – einige Variablen auf Teamebene als einflussreich, obwohl der Varianzanteil von Kreativität, der durch die Teamebene erklärt wird, sehr gering ist. So hat, wie in Kapitel 8.1.1 erläutert, die *Dauer der Zusammenarbeit* einen signifikanten Einfluss auf Kreativität. *Objektive Diversität* und *räumliche Zusammenarbeit* wirken zwar nicht direkt, doch als Moderatoren auf die Beziehung zwischen Teaminteraktion und Kreativität. In Abbildung 33 wird ersichtlich, dass der negative Einfluss von Konflikt auf Kreativität mit steigender objektiver Diversität abnimmt. In homogenen Teams leidet Kreativität stark unter Konflikten. In heterogenen Teams werden häufig Konflikte über verschiedene Herangehensweisen an

⁹⁵⁴ Vgl. dazu bspw. die Ausführungen im ersten Teil des Kapitels 8.1.2.

eine Problemstellung ausgefochten. Diese Konflikte können Kreativität fördern und so die negative Auswirkung von Konflikten auf Kreativität teilweise abfedern.⁹⁵⁵

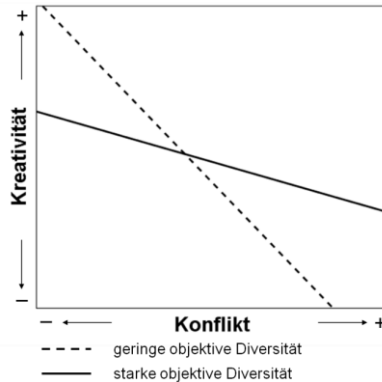


Abbildung 33: Objektive Diversität als Moderator der Beziehung zwischen Konflikt und Kreativität

Quelle: Eigene Darstellung.

Subjektive Diversität zeigt einen negativen Zusammenhang mit Kreativität. Sie wirkt dabei sowohl direkt auf Kreativität als auch durch die Teaminteraktion vermittelt. Durch subjektive Diversität ist die Teaminteraktion schwächer ausgeprägt und negativer bewertet. Die Teaminteraktion ist jedoch der zentrale Treiber für Kreativität. In subjektiv diversen Teams ist also die Teaminteraktion durch die Diversität derart beeinträchtigt, dass sie nicht mehr ihren positiven Einfluss auf Kreativität entfalten kann.

Wissenschaftler waren sich nie einig, ob multikulturelle Teams durch ihre Perspektivenvielfalt wirklich kreativer sind oder ob dieses Potenzial durch Missverständnisse und Misskommunikation verloren geht und sie deshalb schlechtere Ergebnisse generieren. Die Erkenntnis, dass subjektive Diversität eindeutig negativ auf Kreativität wirkt, während objektive

⁹⁵⁵ Die Vermutung, dass kulturelle Diversität positiv auf Kreativität wirken kann, bestätigt sich auch in den *Additional Comments* der Fragebogenstudie.

Diversität keinen signifikanten Einfluss aufweist, lässt vermuten, dass objektive Diversität, die in den meisten analysierten Studien verwendet wird, ein unpassendes Maß darstellt. Die Konfluenztheorien nehmen kulturelle Diversität zwar als Einflussfaktor mit auf, nennen aber auch zahlreiche andere Einflussfaktoren, in denen selbst objektiv diverse Teammitglieder übereinstimmen und somit ihre subjektive Diversität vermindern können. Nur wenn subjektive Diversität trotz zahlreicher Anknüpfungspunkte hoch bleibt, stellt sie eine Gefahr für Kreativität dar. Durch objektive Diversität allein kann noch keine allgemeingültige Aussage zu Kreativität gemacht werden.

In diesem Zusammenhang lässt sich *C-Kultur* als Erklärungsgröße heranziehen. Bezüglich der Frage, inwieweit Interkultur auf Kreativität wirkt, wurde ein positiver Zusammenhang vermutet, der in der empirischen Untersuchung Bestätigung findet. Eine Interkultur die Kreativität begünstigt, weist eine synergetische Dimension auf und kann damit als *C-Kultur* bezeichnet werden. Hat ein objektiv diverses Team also eine gemeinsame Interkultur, so ist die subjektive Diversität geringer, was wiederum zu Kreativität führt. Gleichzeitig ist in subjektiv stark diversen Teams die Herausbildung einer *C-Kultur* unwahrscheinlicher. Existiert dann keine *C-Kultur*, kann subjektive Diversität ihre negativen Auswirkungen auf Kreativität entfalten.

Generell sind alle Bestandteile von Interkultur – Normen und Werte, Vision und Ziele sowie Teamidentität – positiv mit Kreativität assoziiert. Hypothese 3 findet in den Daten der vorliegenden Untersuchung also Bestätigung: Interkultur und dabei insbesondere *C-Kultur* hat einen starken positiven Einfluss auf Kreativität. Auch in den Interviews assoziieren die Befragten Interkultur mit Teamleistung. Teams, die gute Leistungen hervorbringen, werden als Teams mit einer starken Identität wahrgenommen. Die Vermutung der Wissenschaft, dass die Modifikation und Weiterentwicklung kulturspezifischer Elemente im Rahmen einer *C-Kultur* zu besseren Ergebnissen führt, ist haltbar. Es existiert jedoch auch die gegenteilige Vermutung, dass Interkultur durch Uniformität zu Kreativitätsverlust führt. Für die Gültigkeit dieser These konnten in den vorliegenden Daten keine Hinweise gefunden werden. Interkultur ist eben keine Gleichschaltung, sondern, wie in den Interviews bestätigt werden

konnte, die Herausbildung einer gemeinsamen Arbeitsbasis bei Beibehaltung kultureller Differenzen. Betrachtet man die Argumentationslinie der Konfluenztheorien der Kreativität, so ist der positive Zusammenhang von Interkultur und Kreativität nicht weiter verwunderlich. In der Systemtheorie von Csikszentmihalyi wird Kultur explizit aufgenommen. Domänen werden als Wissensvorrat und Bedeutungssysteme bezeichnet, die als Subkollektive innerhalb einer Kultur existieren. Damit weist ihre Definition Überschneidungen mit dem Konstrukt der Interkultur auf. Die Domänen der Systemtheorie bilden den Rahmen und Anknüpfungspunkt für neue Ideen.⁹⁵⁶

Insgesamt spielt Interkultur in zwei der vier in Kapitel 4.2 identifizierten Einflussbereiche auf Kreativität eine Rolle. So ist ein geteilter Arbeits- und Denkstil als kognitiver Einflussfaktor auf Kreativität wichtig. Interkultur stellt jedoch vor allem einen motivationalen Faktor für Kreativität dar. Die gemeinsame Vision, die Teamidentität sowie geteilte Normen und Werte wirken positiv auf Motivation sowie Durchhaltevermögen und reduzieren Unsicherheit, die sich in Kreativität niederschlagen.

Die Beziehung von Interkultur und Kreativität darf nicht isoliert, sondern muss im Kontext der gesamten Teamarbeit betrachtet werden. Mildert Interkultur die negativen Effekte kultureller Diversität und Teaminteraktion auf Kreativität ab, während sie positive Effekte verstärkt? Um dieser Frage nachzugehen, wurde Interkultur als potenzieller Moderator für die Beziehungen zwischen subjektiver und objektiver kultureller Diversität sowie den Variablen des Interaktionssystems und Kreativität getestet. Die Auswertungen ergaben, dass Interkultur auf die Beziehung zwischen Feedback und Kreativität als Moderator wirkt. In Teams mit einer starken Interkultur ist Feedback weniger wichtig für Kreativität als in Teams mit einer schwach ausgeprägten oder fehlenden Interkultur.

Abbildung 34 zeigt, dass Teams mit einer starken Interkultur insgesamt ein höheres Niveau an Kreativität aufweisen. Feedback trägt zu diesem hohen Niveau nur einen kleinen Teil bei. In Teams mit keiner oder schwach ausgeprägter Interkultur stellt sich die Situation anders dar. Diese Teams

⁹⁵⁶ Vgl. Csikszentmihalyi (1997), S. 59 f.

können ihre Defizite an Kreativität durch verstärktes Feedback zumindest teilweise ausgleichen. Da in diesen Teams keine oder nur eine schwache gemeinsame Wissens- und Bedeutungsbasis in Form einer Interkultur vorhanden ist, kommt Feedback eine höhere Bedeutung zu. Die Teammitglieder brauchen diese Form der Rückmeldung, da sie auf keine gemeinsame Bewertungsbasis, die ihnen Sicherheit gibt, zurückgreifen können. Durch Interkultur wird Unsicherheit abgebaut. Dies führt zu Vertrauen als Basis dafür, dass die Teammitglieder Informationen teilen. Nur wenn Informationen ausgetauscht werden, sind Teams kreativ. Durch den Interkulturalisationsprozess wurde außerdem bereits eine Modifikation des Wissensvorrats angestoßen, der grundsätzlich relativ unabänderlich ist. Veränderung, die für kreative Lösungen von Nöten ist, ist einer Interkultur also inhärent.

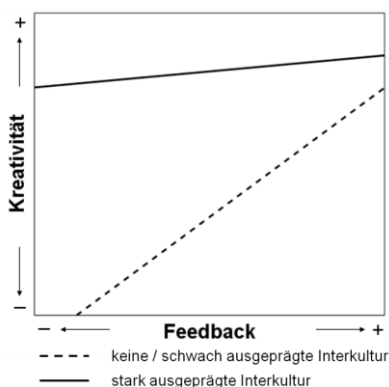


Abbildung 34: Interkultur als Moderator der Beziehung zwischen Feedback und Kreativität

Quelle: Eigene Darstellung.

Auch fungiert Interkultur durch ihre Funktion als Mediator als Bindeglied zwischen Teaminteraktion und Kreativität. Sowohl der Zusammenhang zwischen den Variablen der Teaminteraktion und Interkultur als auch zwischen Interkultur und Kreativität ist so stark, dass diese Zusammenhänge im Fall von Konflikt, Kommunikation, Kohäsion und Lernen den direkten Einfluss auf Kreativität vollständig überlagern.

Interkultur ist also eine entscheidende Größe in der Entstehung von Kreativität im multikulturellen Team, da über sie Teaminteraktion in Kreativität mündet. Im Umkehrschluss bedeutet dieses Ergebnis, dass die Teaminteraktion an Bedeutung für Kreativität verliert, sobald eine stabile Interkultur etabliert ist. Diese Interkultur ersetzt dann zumindest in Teilen die Notwendigkeit von stetiger Kommunikation und Reflexion.

So erklärt sich die generelle Einflussstärke von Interkultur auf Kreativität. Die konkrete Ausgestaltung der Interkultur, bspw. als C-Kultur, müsste für Kreativität relevant sein, wie auch die Ausgestaltung einer Nationalkultur mehr oder weniger kreativitätsfördernd sein kann.⁹⁵⁷ Indien halten die Befragten beispielsweise für ein Land, dessen Kultur ein positives Umfeld für Kreativität darstellt, da die Menschen meist sehr neugierig sind. Existiert im Team eine Interkultur, die Fehler akzeptiert, offen für Neues ist und die Mitarbeiter zum Ausprobieren von Ideen motiviert, sollte diese Kultur die Kreativität des Teams unterstützen. Dabei hilft es außerdem, wenn das Team frei arbeiten kann und wenig Ergebnisdruck herrscht. Dies ist in den meisten untersuchten Teams der Fall. Kreativität verspricht Sinnstiftung und verstärkt die Identität des Teams, wenn die Lösungen mit den Werten der Interkultur in Einklang stehen. Anderenfalls besteht die Gefahr der Zurückweisung von neuen Ideen.

Die kreativsten Leistungen entstehen also in Teams, die wenig Konflikte haben, offen, direkt und häufig kommunizieren, dabei ihr Verhalten und das der Teammitglieder reflektieren und sich dazu auch konstruktives Feedback geben. In kreativen Teams herrscht starker Zusammenhalt und die Teammitglieder lernen voneinander. Außerdem nehmen sich die Teammitglieder als relativ homogen wahr und arbeiten schon seit einiger Zeit zusammen.

Als Fazit lässt sich festhalten, dass im Teamprozess die dominierenden Einflussfaktoren auf Teamergebnisse zu finden sind. Sowohl teaminterne als auch -externe Variablen können eine gelungene Teaminteraktion nicht ersetzen, sondern immer nur unterstützen. Dabei wirken Kommunikation,

⁹⁵⁷ Vgl. Hoegl/Parboteeah/Muethel (2012).

Kohäsion, Lernen und Feedback sowohl auf Interkultur als auch auf Kreativität positiv, während Konflikt einen negativen Einfluss auf Interkultur und Kreativität hat. Interkultur selbst hat einen starken positiven Einfluss auf Kreativität und vermittelt zudem die Wirkung der Teaminteraktion auf Kreativität. Affektive und kognitive Teamergebnisse stehen in der vorliegenden Untersuchung in engem Zusammenhang. In der Betrachtung von Interkultur liegt der Schlüssel, um die in der Literatur umstrittene Frage nach positiven oder negativen Auswirkungen von kultureller Diversität auf Teamergebnisse zu klären. Damit bereichert die vorliegende Arbeit den Stand der Forschung um einen Ansatzpunkt zur Erklärung divergierender Studienergebnisse.

8.2 Limitationen der Untersuchung und Implikationen für die weitere Forschung

Die Erforschung von Interkultur stellte ein bislang wenig beachtetes Forschungsfeld dar, woraus sich einige inhaltliche und methodische Unsicherheiten in der Umsetzung der Untersuchung ergaben. Potenzielle Probleme wurden so gut wie möglich umgangen, konnten an manchen Stellen jedoch nicht völlig ausgeschaltet werden. Um die Ergebnisse einordnen zu können, bedarf es einer Auseinandersetzung mit diesen Limitationen. Sie können Basis für weitere Forschungsbemühungen sein, die fortschreitenden Erkenntnisgewinn und die Behebung der Probleme der vorliegenden Studie versprechen.

8.2.1 Kritische Anmerkungen zum methodischen Vorgehen

Bei Interkulturalisation handelt es sich um einen Kulturwandel. Derartige Veränderungen lassen sich in Längsschnittstudien nachzeichnen, die nicht nur für die Erforschung von Interkulturalisation, sondern generell für die multikulturelle Teamforschung gefordert werden.⁹⁵⁸ Dahinter steht der Gedanke, der auch in der vorliegenden Untersuchung zumindest in Teilen Unterstützung gefunden hat, dass die Teaminteraktion im Laufe der

⁹⁵⁸ Vgl. bspw. Watson/Johnson/Zgourides (2002), S. 3; Horwitz/Horwitz (2007), S. 1007 f.

Zusammenarbeit verändert und somit die Dauer der Zusammenarbeit – direkt und als Moderator – auch Auswirkungen auf die Leistung des Teams hat. In einer Längsschnittanalyse müssten die Teammitglieder idealerweise zu Beginn, während und am Ende ihrer Zusammenarbeit befragt werden. Werden großzahlige Daten im Unternehmensumfeld erhoben, ist es sehr schwer möglich, eine ausreichend große Menge an Teams zu finden, die vergleichbar sind und zusätzlich bereits ab Beginn ihrer Zusammenarbeit untersucht werden können. In der vorliegenden Untersuchung war deshalb lediglich die Erhebung von Querschnittsdaten möglich. Zukünftige Studien müssen zum Ziel haben, den Ablauf des Interkulturalisationsprozesses genau nachzuzeichnen, um so Aussagen über den genauen Verlauf der Interkulturherausbildung zu ermöglichen.

Eine weitere Limitation der vorliegenden Studie ist die Größe der Stichprobe, die den Analysen zugrunde liegt. Die Zahl der zu schätzenden Parameter muss auf die Stichprobengröße abgestimmt sein, da das Modell sonst nicht korrekt schätzen kann. Allerdings darf von der inhaltlichen Seite her die Variablenanzahl nicht zu sehr reduziert werden, da sonst die Komplexität der Realität verloren geht. Außerdem sind die Variablen, die in das Modell aufgenommen wurden, alle Bestandteil der Teamarbeit. Eine spezifische Variablenkombination, die zu Interkultur und Kreativität führt, ist daher ein Ergebnis der Arbeit, das praxisnäher ist als die Schätzung eines stark vereinfachten Modells mit sehr wenigen Variablen. Um die Suche nach Wirkungsmustern weiter auszudehnen, müssen komplexe Moderator-kombinationen in die Analyse aufgenommen werden. Es wird vermutet, dass Moderatoren mehrdimensional und dynamisch auf die Variablenbeziehungen innerhalb eines Teams wirken.⁹⁵⁹ Die vorliegende Stichprobe ist für derart komplexe Analysen, die die Integration zahlreicher Variablen erfordern, nicht groß genug, um belastbare Ergebnisse zu generieren.

Vor allem hierarchische Modelle verlangen größere Stichproben. Bei der vorliegenden Stichprobengröße von 103 Individuen in 21 Teams kann nicht der Anspruch erhoben werden, dass die Ergebnisse Gültigkeit für die Gesamtheit multikultureller Teams besitzen. Die Literatur empfiehlt für Mehrebenenanalysen, die stabile und generalisierbare Ergebnisse liefern

⁹⁵⁹ Vgl. Stahl et al. (2010), S. 704.

sollen, zwischen 30 und 100 Level 2-Einheiten mit mindestens 10 bis 30 Level 1-Einheiten pro Level 2-Einheit.⁹⁶⁰ Die Forderung nach einer so hohen Anzahl an Individuen pro Team ist in der vorliegenden Untersuchung nicht einzuhalten, da die maximale Teamgröße in den befragten Teams 21 beträgt und einige Teams sogar nur drei Mitglieder zählen. Mehrebenenanalysen wurden jedoch auch mit kleineren Teamgrößen bereits angewandt.⁹⁶¹ Trotzdem muss die kleine Stichprobengröße beachtet werden, da sie zwar die Schätzung der Modellparameter nur wenig, dafür aber die Standardfehler beeinflusst.⁹⁶² Aufgrund des geringen Stichprobenumfangs und der Beschränkung auf ein einzelnes Unternehmen und ein Land kann die vorliegende Untersuchung keine Allgemeingültigkeit besitzen. Sie liefert jedoch einen explorativen, kontextbezogenen Einblick in einen relativ neuen Forschungsbereich.

Die quantitativen Daten wurden mittels standardisierter Fragebögen erhoben. Die Probleme dieser Art der Datenerhebung wurden bereits in Kapitel 6 diskutiert. Auch in der vorliegenden Studie können Verzerrungen durch Selbstselektivität der Untersuchungsteilnehmer, Subjektivität und *common method bias* nicht ausgeschlossen werden. Wie Engelhard (1984) feststellt, sind die sozio-emotionalen Beziehungen in einem Team durch „*mangelnde Beobachtbarkeit sowie [...] informale[n] Charakter*“⁹⁶³ gekennzeichnet. Darunter leidet ihre empirische Messung. Neben der schwierigen Erfassung der Teaminteraktion ist auch die Erhebung der Kreativität durch Befragung der Teammitglieder nicht unkritisch zu sehen, da die eigenen Leistungen trotz Zusicherung der Anonymität der Daten häufig überschätzt werden und ein hohes Maß an sozialer Erwünschtheit zu erwarten ist.⁹⁶⁴ Dies zeigt sich beispielsweise daran, dass Kreativität in der Mehrebenenanalyse einen Wert von 3,696 annimmt, wenn alle Prädiktoren durchschnittlich ausgeprägt sind. In Anbetracht der Messung der Variable auf einer fünfstufigen Likert-Skala ist dieser Wert sehr hoch angesiedelt.

⁹⁶⁰ Vgl. Peterson/Arregle/Martin (2012), S. 453; Hox (2010), S. 233 ff.; Hox (1998), S. 151; Ditton (1998), S. 123 ff.

⁹⁶¹ Bell/Ferron/Kromrey (2008) wenden das Modell sogar an, wenn einige Teams nur ein oder zwei Beobachtungen aufweisen.

⁹⁶² Vgl. Ditton (1998), S. 57.

⁹⁶³ Engelhard (1984), S. 182.

⁹⁶⁴ Vgl. Engelhard (1984), S. 182.

Das bestätigt, dass die Teammitglieder ihre Kreativität tatsächlich als überdurchschnittlich einschätzen. Dieser Selbstüberschätzung begegnete die vorliegende Studie, indem auch Teamleader befragt wurden. Sie bewerten die Kreativität weniger hoch als Teammitglieder. Es zeigte sich jedoch, dass auch Teamleader die Kreativität ihres Teams überschätzen. In zukünftigen Studien sollte Kreativität daher – zumindest als Ergänzung zur subjektiven Bewertung – durch objektive Maße erhoben werden. Ein objektives Maß könnte die Beurteilung kreativer Leistungen durch unabhängige Experten sein.⁹⁶⁵ Quantitative Maßzahlen eignen sich hingegen kaum zur Kreativitätsbeurteilung. Diese könnten eher zur Messung von Innovation oder Erfolg des Unternehmens allgemein herangezogen werden.

Verschiedene Datenquellen erhöhen nicht nur die Messobjektivität, sondern mindern auch das Problem des *common method bias*. In der vorliegenden Untersuchung zeigt sich das Interaktionssystem als dominierender Einflussfaktor im Vergleich zu Variablen des Kontexts, die teilweise über andere Datenquellen erhoben wurden als die Befragung. Neben der unbestreitbaren Relevanz der Teaminteraktion für Interkultur und Kreativität könnte *common method bias* für einen Teil des jeweiligen Effekts verantwortlich sein. Dies gilt es, in der zukünftigen Forschung zu kontrollieren. Durch Triangulation lassen sich die angeführten Nachteile quantitativer Forschung ausgleichen. Dafür wurden qualitative Interviews durchgeführt. Auch in Zukunft ist ein Methodenmix sinnvoll, um zu validen und reliablen Ergebnissen zu gelangen.

Aus der Erhebungsmethode ergibt sich eine weitere Einschränkung. Durch eine Fragebogenstudie kann immer nur die Wahrnehmung der Teammitglieder erfasst werden und nie die faktische Ebene der Teamzusammenarbeit. Es wurde argumentiert, dass die Wahrnehmung der Interaktion tatsächlich die relevante Einflussgröße für das Teamergebnis ist, da die Interaktion im Team stark davon abhängt, wie die Teammitglieder Situation, Interaktion und Kollegen wahrnehmen. Inhaltlich ist es also sinnvoll, von der Wahrnehmung der Teammitglieder auszugehen. Jedoch entsteht so das überraschende Ergebnis der Mehrebenenanalyse, dass die Individualebene einen wesentlich größeren Teil von Interkultur und

⁹⁶⁵ Vgl. dazu auch Hülshager/Anderson/Salgado (2009), S. 1140 sowie Rohn (2006), S. 464.

Kreativität erklärt als die Teamebene. Wenn nach der Wahrnehmung von Teaminteraktion gefragt wird, erhält man Individualwerte, während man im Falle einer Beobachtung der Teaminteraktion Daten auf der Teamebene, also einen Gesamtwert für das ganze Team erhalten würde. Das Ergebnis, dass die Individualebene sehr viel wichtiger für das Zustandekommen von Interkultur und Kreativität ist als die Teamebene, kann also nicht dahingehend interpretiert werden, dass es für erfolgreiche Teamarbeit genügt, Individuen mit bestimmten Eigenschaften in einem Team zu integrieren. Vielmehr bestimmt die faktische Teaminteraktion als Teamvariable die Wahrnehmung der Individuen auf Individualebene. Da diese Wahrnehmung von der Teamebene abhängt, darf diese Ebene nicht vernachlässigt werden. Durch die Konzeption der Studie wird die Relevanz der Teamebene also unterschätzt. In zukünftigen Studien zu Interkulturalisation gilt es, die Teaminteraktion ergänzend auf Teamebene zu erheben. So kann nachgewiesen werden, dass die Teamebene wirklich einen wichtigen Einfluss auf Interkultur und Kreativität hat.

Schließlich bietet die Auswertung der Daten Raum für weitere Forschung. So muss beachtet werden, dass sich mit den Verfahren der linearen Regression sowie der hierarchischen Mehrebenenanalyse keine Aussagen über die Kausalität der Zusammenhänge machen lassen. Neben der hier durchgeführten Mehrebenenanalyse bietet es sich außerdem an, hierarchisch strukturierten Daten mithilfe clusteranalytischer Verfahren zu begegnen. Eine Clusteranalyse könnte unter anderem die Identifikation bestimmter Variablenkombinationen, die zu guten Teamergebnissen führen, ermöglichen. Die Tatsache, dass in der vorliegenden Arbeit soziale Interaktionen im Mittelpunkt der Untersuchung stehen, führt zu der Idee, die Teaminteraktion netzwerkanalytisch zu untersuchen. Vor allem zur Analyse der Kommunikation in Teams und um herauszufinden, ob sich Subgruppen oder Meinungsführer, die die Inhalte einer Interkultur dominieren, herausbilden, lässt eine Netzwerkanalyse wichtige Erkenntnisse erwarten. In zukünftigen Forschungsarbeiten könnten diese Verfahren zum Einsatz kommen, um weiterführende Erkenntnisse zu generieren.

8.2.2 Inhaltliche Limitationen und weiterer Forschungsbedarf

Auch inhaltlich stehen den neuen Erkenntnissen, die die Arbeit generieren konnte, einige Limitationen gegenüber, denen in zukünftigen Studien begegnet werden kann. Da die Interkulturforschung noch am Anfang steht, sind der Verfasserin zu dem Konstrukt *Interkultur* bislang keine vergleichbaren Untersuchungen bekannt. Dementsprechend können die Erkenntnisse der Studie nicht als abschließend betrachtet werden. Künftiger Forschungsbedarf wird in weiterführenden Ansätzen gesehen, die das Konstrukt der Interkultur und insbesondere der C-Kultur empirisch belegen.

Unklar bleibt bislang, wie eine konkrete Interkultur ausgestaltet sein kann. Diese Arbeit liefert lediglich Hinweise darauf, dass sie je nach Ausprägung der Dimensionen verschiedene Formen, u.a. die der C-Kultur, annehmen kann. Ist sie ein Mix der Kulturen oder eine „*German DNA*“, angepasst an andere Kulturen, wie dies von manchen Interviewpartnern suggeriert wird? Gibt es neben variablen Bestandteilen einen festen Kern, der in jeder Interkultur gleich ist? In welchem Ausmaß nehmen bestimmte Subkollektive, Dachkollektive und pankollektive Formationen Einfluss auf die Gestaltung der Interkultur? Dies sind nur einige Fragen, mit denen sich die zukünftige Interkulturforschung in Bezug auf die Gestalt von Interkultur auseinandersetzen muss.

Zielführend wäre außerdem ein Vergleich von monokulturellen und multikulturellen Teams, in dem überprüft wird, ob auch monokulturelle Teams erst eine gemeinsame Basis herausbilden oder inwieweit diese von Beginn an besteht. In diesem Zusammenhang bedarf es auch einer Auseinandersetzung mit Teamkultur in Verbindung mit Interkultur und C-Kultur, um eine trennscharfe Abgrenzung der Konstrukte herbeizuführen. Bislang lassen sich anhand der Konzeptualisierung von Interkultur, C-Kultur und Teamkultur nur Vermutungen anstellen, wie sich die Konstrukte in der Praxis unterscheiden.

Im Zusammenhang mit Interkultur zeigte sich in der vorliegenden Untersuchung die differenzierte Erfassung von kultureller Diversität – durch die Unterscheidung von subjektiver und objektiver kultureller Diversität – als gewinnbringend. Kulturelle Diversität stellt ein komplexes und

vielschichtiges Konstrukt dar, dem die reine Erfassung über eindimensionale Diversitätskonstrukte nicht gerecht wird. Eine differenzierte Erhebung kultureller Diversität kann es ermöglichen, zu erklären, wieso Studien verschiedene Auswirkungen kultureller Diversität auf Teamergebnisse finden. Außerdem verspricht die konkrete Auseinandersetzung mit kultureller Diversität ein Verständnis von Denk- und Verhaltensmustern in multikulturellen Teams, das über die reine Argumentation mit nationalkulturellen Dimensionsmodellen, wie dem von Hofstede, hinausgeht. Zukünftige Forschung sollte sich also noch stärker damit auseinandersetzen, was kulturelle Diversität in einem Umfeld, das von Multikollektivität geprägt ist, eigentlich bedeutet. Dabei bildet die hier gewählte Unterscheidung von subjektiver und objektiver Diversität einen Anknüpfungspunkt.

Nicht nur wegen der Vielschichtigkeit kultureller Diversität ist multikulturelle Teamarbeit sehr komplex. Multikulturelle Teams sind einer Vielzahl an internen und externen Einflüssen ausgesetzt. Zusätzlich komplex wird die Interaktion, da nicht nur auf verschiedenen Ebenen interagiert wird, sondern auch der multilateralen Interaktion Rechnung getragen werden muss. Daher kann in einer einzelnen Studie immer nur ein Ausschnitt der Realität untersucht werden. Hier nicht untersuchte Bereiche sind aber dennoch essenziell, um multikulturelle Teamarbeit in ihrer Ganzheit verstehen und erklären zu können. So bedarf es weiterer Studien in diesem Bereich mit dem Ziel, in Zukunft die verschiedenen Ergebnisse integrieren und so ein holistisches Bild von multikultureller Teamarbeit zeichnen zu können.

Im Bereich der Teaminteraktion muss in Zukunft diskutiert werden, welche Prozesse der Interkulturalisation auch für die Erarbeitung von Innovationen relevant sind. Kreativität stellt nur den ersten Teil des Innovationsprozesses dar. Sie allein genügt nicht, um den Unternehmenserfolg zu sichern. Da die Kreativphase und die Implementierungsphase des Innovationsprozesses verschiedene Anforderungen an die Teamarbeit stellen, wird eine Studie, die den gesamten Innovationsprozess untersucht, die Teaminteraktion im Zeitverlauf sehr differenziert betrachten müssen.

Die vorliegende Studie hat gezeigt, dass eine differenzierte Betrachtung der Teaminteraktion zur Erklärung der Wirkungsbeziehungen in multikulturellen Teams nötig ist. Je differenzierter die Interaktion erfasst wird, desto besser können die Ergebnisse verstanden werden. Eine Unterscheidung aufgabenbezogener und beziehungsorientierter Konflikte scheint demnach nach wie vor sinnvoll. Zusätzlich ließe sich aufgaben- und prozessorientiertes Feedback unterscheiden. Die Interpretation einiger Moderatorwirkungen in Kapitel 8.1.1 muss sich in zukünftigen Studien einer eigenen empirischen Überprüfung stellen. Insgesamt sollten weiterhin Studien durchgeführt werden, die Teaminteraktion genau untersuchen.⁹⁶⁶

Um Ergebnisse verschiedener Studien zu einem ganzheitlichen Bild multikultureller Teamarbeit integrieren zu können, muss außerdem der Kontext der Teamarbeit sehr differenziert erfasst werden. Nur so ist garantiert, dass Untersuchungsergebnisse in integrativen, metaanalytischen Arbeiten nicht unter falschen Voraussetzungen miteinander vermengt werden. Im teaminternen sowie -externen Kontext haben sich in der vorliegenden Arbeit interessante Erkenntnisse gefunden. Diese Ergebnisse waren jedoch lediglich ein Nebenprodukt der Untersuchung von Teaminteraktion und -ergebnissen. Weiterführende Studien sollten über die rein deskriptive Auseinandersetzung mit dem Teamumfeld hinausgehen und den Teamkontext noch genauer untersuchen. Die Forschung könnte dann auch der Forderung von Stahl et al. (2010) nachkommen, dass bestimmte Variablen-Moderatoren-Muster, die die Teamergebnisse beeinflussen, identifiziert werden.⁹⁶⁷ Man könnte sogar noch einen Schritt weitergehen und spezifische Variablenkombinationen herausarbeiten, die erfolgreiche Teamarbeit oder die Herausbildung einer C-Kultur versprechen. Die Muster wären dann Basis fundierter Handlungsempfehlungen für die unternehmerische Praxis.

Die Erarbeitung spezifischer Variablenkombinationen setzt voraus, dass alle relevanten Variablen in ein empirisch zu prüfendes Modell eingehen. In der vorliegenden Untersuchung wurden für Interkultur einige einflussreiche Variablen auf der Teamebene nicht identifiziert. Die Mehrebenenanalyse

⁹⁶⁶ Diese Auffassung vertreten auch Watson/Johnson/Zgourides (2002), S. 3.

⁹⁶⁷ Vgl. Stahl et al. (2010), S. 704.

ergab, dass sich Interkultur zu 15,2% durch die Teamebene erklären lässt. Jedoch wurden keine einflussreichen Teamlevelvariablen gefunden. Offensichtlich gingen relevante Variablen auf der Teamebene nicht in das Modell ein. Zukünftige Forschung muss die für Interkultur relevanten Teamvariablen identifizieren und in entsprechende Modelle integrieren.

Im konzeptionellen Bezugsrahmen sowie in den qualitativen Interviews der vorliegenden Studie fallen die Variablen des Unternehmensumfelds und der Führung als mögliche Einflussfaktoren auf die Teamarbeit auf. Zudem stellt sich die Frage, inwieweit das Heimatland der Muttergesellschaft und der konkrete Standort der Tochtergesellschaft auf Unternehmenskultur, Interkultur und Antwortverhalten der Befragten Einfluss nehmen. Diese Einflussgrößen müssen in eine integrative Theorie der Interkulturalisation eingehen. Dazu ist es nötig, dass in zukünftigen Studien das Unternehmen und das Land, in dem ein Team zusammenarbeitet, als Einflussfaktoren auf die Teamarbeit in das Modell der Teamarbeit aufgenommen werden. In einer Mehrebenenanalyse ließe sich dann neben der Individual- und der Teamebene auch Unternehmens- und Nationalebene untersuchen. In der vorliegenden Untersuchung können diese Ebenen nicht in das Modell eingehen, da die Befragung in nur einem Unternehmen in einem Land stattfand. Eine Erweiterung auf mehrere Unternehmen und Kulturkreise erlaubt differenziertere Rückschlüsse auf erstrebenswerte Variablenkombinationen zur Herausbildung einer Interkultur oder Generierung kreativer Lösungen.

Neben der Kultur des Teamumfelds hat auch die Kultur des Forschungskontexts einen Einfluss auf die Ergebnisse der Untersuchung. Wissenschaftler sind geprägt durch ihren eigenen lebensweltlichen Hintergrund. Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit sind stets innerhalb der Lebenswelt der Verfasserin interpretiert worden. Die *„interkulturelle Forschung sollte [...], wenn sie [der Gefahr der Fachblindheit] begegnen will, interdisziplinär ausgerichtet sein. Um monokausale Erklärungen zu vermindern, muß sie außerdem polylinguistisch arbeiten, das heißt auf Quellen verschiedenster Kultur- und Sprachräume zurückgreifen, die unterschiedliche Perspektiven ermöglichen.“*⁹⁶⁸ In der vorliegenden

⁹⁶⁸ Barmeyer (2000), S. 53.

Untersuchung konnte ausschließlich englisch-, deutsch-, französisch- und spanischsprachige Literatur zur Bildung der theoretischen Konzeption herangezogen werden. Diese westlich geprägten Erkenntnisse sowie die westlich geprägte Sozialisation der Verfasserin,⁹⁶⁹ die ihre Ansichten, Überzeugungen und Denkweisen bestimmt, unterstreicht die Kulturgebundenheit der Forschung. Allein die Auswahl des Themas ist subjektiv bestimmt, da sich Forscher stets mit Themen, die ihnen kulturell und sozial relevant erscheinen, auseinandersetzen.⁹⁷⁰ Die Bildung multikultureller Forscherteams schafft, wie im Fall der untersuchten multikulturellen Teams, Perspektivenvielfalt und ermöglicht die Überwindung kultureller Barrieren. Kulturübergreifende Studien sollten in Zukunft in multikultureller Zusammenarbeit angefertigt werden. Dabei ist es jedoch wichtig, dass innerhalb des multikulturellen Forscherteams keine bestimmte Forschungstradition dominiert, sondern alle Beteiligten das Wissen über ihre Kultur und Forschungstraditionen innerhalb ihrer Kultur einbringen können.⁹⁷¹

8.3 Handlungsempfehlungen für die betriebliche Praxis

Aus den Erkenntnissen der vorliegenden Arbeit ergeben sich einige Implikationen für die betriebliche Praxis. Dabei zeigt sich, dass Unternehmen nicht nur den Kontext der Teamarbeit gestalten können, indem sie bestimmte Rahmenbedingungen schaffen und die Zusammensetzung des Teams bestimmen. Auch während der Teamarbeit kann das Management die Teaminteraktion und die Teamergebnisse mitgestalten. Die entwickelten Handlungsempfehlungen gliedern sich in die Bereiche des Teamkontexts, der Teaminteraktion sowie der affektiven und kognitiven Teamergebnisse.

⁹⁶⁹ *Westlich* bezieht sich in diesem Kontext auf den Okzident, der insbesondere Europa und Nordamerika umfasst.

⁹⁷⁰ Vgl. Triandis (1994), S. XV; Weber (2008), S. 64

⁹⁷¹ Vgl. Janssens/Lambert/Steyaert (2004) S. 423; Usunier (2011), S. 318.

Teamkontext

Selbst wenn eine Gruppe kompetenter Individuen noch kein gutes Team ausmacht, ist die Auswahl der Teammitglieder doch ein wichtiger Schritt zu erfolgreicher Teamarbeit. Neben *fachlichen Kompetenzen* sollte vor allem auf *soziale* und speziell auf *interkulturelle Kompetenzen* geachtet werden. Interkulturelle Kompetenz ist Voraussetzung für eine gelungene Interaktion. Teammitglieder können in diesem Bereich durch spezielle Trainingsmaßnahmen weitergebildet werden. Auch interkulturell erfahrene Mitarbeiter können davon profitieren, da aus Erfahrung nur gelernt wird, wenn sie, wie in interkulturellen Training üblich, auch aktiv reflektiert wird.⁹⁷² Dabei sind Trainings nicht nur für die Mitarbeiter, die in einem für sie fremden Land arbeiten, nötig, sondern müssen auch für einheimische Mitglieder multikultureller Teams angeboten werden. Interkulturelle Kompetenz garantiert ein gegenseitiges Grundverständnis, auf dem dann die gemeinsame Wissensbasis aufgebaut werden kann. Trainings können nicht nur die Interaktion im Team vereinfachen, sondern auch eine geistige Mobilität fördern, die für die Generierung kreativer Leistungen notwendig ist.

Sprache darf im Rahmen multikultureller Teamarbeit nicht vernachlässigt werden. Da die meisten Wissensarbeiter inzwischen gut englisch sprechen, wird der Sprachproblematik häufig keine große Bedeutung beigemessen. Dass selbst bei sehr guter Sprachkompetenz non-verbale Elemente der Kommunikation unterschiedlich sein können und somit zu ernstzunehmenden Verständigungsproblemen werden, muss im Bewusstsein des Managements verankert werden. Zudem kann Sprache selbst bei guten Sprachkenntnissen in der Teamsprache ausgrenzend wirken, wenn sich Subgruppen bilden, die in ihrer Muttersprache kommunizieren. Die Wahrscheinlichkeit der Subgruppenbildung lässt sich durch stark gemischte Teams senken.

Bei der *Zusammensetzung des Teams* setzen viele Unternehmen inzwischen auf Diversität, wenn kreative Leistungen und Innovationen hervorgebracht werden sollen. Man verspricht sich davon Kreativität durch differierende Sichtweisen. Die vorliegende Arbeit zeigt, dass Diversität allein noch nicht

⁹⁷² Vgl. Tjosvold (1992), S. 189.

automatisch zu Kreativität führt. Unternehmen sollten darauf achten, dass Teammitglieder – selbst wenn sie objektiv unterschiedlich sind – Gemeinsamkeiten aufweisen, die ihre subjektiv empfundene Diversität senken. In multikulturellen Teams können zudem die Erwartungshaltungen an das Management verschieden sein. Führungskräfte müssen dementsprechend die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter individueller ansprechen als in monokulturellen Teams. Zu Beginn der Zusammenarbeit sollten außerdem Zuständigkeiten und Rollen genau festgelegt werden, um Unsicherheiten abzubauen und das Teilen von Expertenwissen zu unterstützen.

Physisch sollten sich Teammitglieder an einem Ort aufhalten, da sonst vor allem die informelle Kommunikation leidet. Affektive Teamergebnisse sind in virtuellen Teams schwächer ausgeprägt; selbst die Verteilung innerhalb eines Gebäudes kann bereits dazu führen, dass einzelne Teammitglieder, die nicht in der Nähe ihrer Kollegen sitzen, ausgeschlossen werden.

Wichtig ist es, multikulturellen Teams ausreichend *Zeit* einzuräumen, um sich kennenzulernen, zu kommunizieren, Wissen auszutauschen und Vertrauen aufzubauen. Kreative Leistungen werden erst nach dieser Findungsphase hervorgebracht. Auch sollte die Arbeitsbelastung der Teams nicht zu hoch sein, da dadurch keine Zeit für bewusste Kommunikation bleibt und gute Teamergebnisse behindert werden.

Teaminteraktion

Interaktion hat sich in der vorliegenden Untersuchung als der zentrale Einflussfaktor auf Teamergebnisse erwiesen. In kulturell diversen Teams ist Interaktion wesentlich wichtiger für Interkultur und Kreativität als in homogenen Teams. Führungskräfte sollten ihr also besondere Aufmerksamkeit widmen und darauf achten, dass sie einige bestimmte Ausprägungen aufweist.

Kommunikation sollte dabei im Zentrum der Bemühungen um die Teaminteraktion stehen. Dafür muss eine Infrastruktur bereitgestellt werden, die den Austausch von Informationen erleichtert. Dabei ist vor allem für virtuelle Teams ein harmonisiertes und einfach handhabbares IT-System von Bedeutung. Außerdem müssen Räumlichkeiten vorhanden sein,

die Mitarbeiter nutzen können, um sich auszutauschen. Für den informellen Austausch bieten sich Pausenräume oder Kaffeecken an, während für fachliche Themen ausreichend Konferenzräume zur Verfügung stehen müssen, falls die Mitarbeiter in Großraumbüros tätig sind. Nur so ist ein vertraulicher Austausch möglich.

Um Missverständnisse in den Teams zu vermeiden, bedarf es der Implementierung von konkreten Strategien: Der Sprecher veranschaulicht das Gesagte mit Beispielen oder der Empfänger wiederholt das Gesagte in seinen Worten. Um Subgruppenbildung vorzubeugen und Unsicherheit abzubauen, müssen Führungskräfte den Zusammenhalt und das Vertrauen im Team fördern. Sie sollten außerdem Konflikte frühzeitig aufspüren und die Konfliktlösung unterstützen sowie den Teammitgliedern den Unterschied zwischen Aufgaben- und Beziehungskonflikten verdeutlichen.

Reflexion im Team kann über bekannte Methoden angeregt werden. Dazu zählt das Brainstorming, das Ranking möglicher Lösungsansätze oder das Prinzip des *Advocatus diaboli*.⁹⁷³ Die Teamführung sollte immer wieder kritische Fragen aufwerfen, um Perspektivenvielfalt zu erhalten und um Reflexion eigener Meinungen anzuregen. In multikulturellen Teams muss Feedback als offen kommunizierte Reflexion angestoßen werden, da es weniger spontan entsteht als in monokulturellen Teams. Dazu bedarf es Regeln, um Feedback für Teammitglieder zu erleichtern, die damit nicht vertraut sind. Die Weiterentwicklung des Teams durch Reflexion ist jedoch nur in einer Lernatmosphäre möglich, die vom Teamleader geschaffen werden muss. Besteht keine Lernbereitschaft, halten die Teammitglieder an ihren Überzeugungen fest.

Teamergebnisse

Hochproduktive und unproduktive Teams unterscheiden sich nicht im Ausmaß der Heterogenität, sondern im *Management von Heterogenität*. Diversität kann, je nachdem wie die Teamführung damit umgeht, entweder

⁹⁷³ Beim Ranking von Lösungsansätzen wird ein Problem differenzierter betrachtet und es werden mehr Informationen ausgetauscht, als wenn nur eine Lösung generiert wird. Beim Prinzip des *Advocatus diaboli* geht man davon aus, dass abweichende Meinungen, wenn auch fiktiv vorgegeben, die Wahrscheinlichkeit für Reflexion und Diskussion von Alternativen steigert. Vgl. Werth/Mayer (2008), S. 364 ff.

zu synergetischen Effekten führen oder Probleme bereiten.⁹⁷⁴ Im Interesse kreativer Teamergebnisse darf die kulturelle Diversität der Teammitglieder also nicht vernachlässigt werden. Führungskräfte sollten, wie weiter oben erläutert, darauf achten, dass objektiv diverse Teammitglieder Gemeinsamkeiten aufweisen oder herausbilden. Wenn Teammitglieder nicht gut miteinander zusammenarbeiten, muss an den Schnittstellen der Interaktion gearbeitet werden. Diese Schnittstellen können eine gemeinsame Sprache betreffen oder einen gemeinsamen kulturellen Bezugsrahmen, der das Denken und Handeln der Teammitglieder harmonisiert. Dieser Bezugsrahmen im Sinne einer Interkultur entsteht nicht automatisch; es bedarf dazu der Unterstützung durch die Teamführung, deren Interesse die Herausbildung einer C-Kultur sein sollte, da kleine Probleme in der Teaminteraktion dann weniger stark ins Gewicht fallen. Um Höchstleistungen von Teams zu begünstigen, genügt es nicht, sich lediglich auf die ökonomische Leistung der Teams zu konzentrieren. Affektive Teamergebnisse wie Interkultur müssen genauso gefördert werden, da diese wiederum kognitive Leistungen begünstigen.

Teamleader und Manager können in verschiedenen Bereichen der Interkultur Einfluss nehmen. So sollte die Herausbildung von gemeinsamen Normen und Werten initiiert werden. Regeln, aus denen später Normen und dann Werte entstehen, können zwar vom Teamleader angestoßen, sollten aber in einem demokratischen Prozess, in den sich jedes Teammitglied einbringen kann, entwickelt werden, um bei allen Teammitgliedern auf Akzeptanz zu stoßen. In einem Team, das kreative Leistungen hervorbringen soll, muss die Führung darauf achten, dass bestimmte Normen und Werte in der Interkultur verankert werden, die Interkultur also die Ausprägung einer C-Kultur annimmt. Zu diesen zählen die Wertschätzung von Vielfalt, kontroversen Ideen und kritischem Denken, die Offenheit für Neues, der Mut zu und die Akzeptanz von Fehlern sowie die Vermeidung von Konformismus. Außerdem dürfen Meinungsänderungen nicht als Schwäche gelten. Wie gemeinsame Normen und Werte sollten auch gemeinsame Teamziele festgelegt werden. Haben die Teammitglieder eine gemeinsame Vision vor Augen, die sie nur zusammen erreichen

⁹⁷⁴ Wie die vorliegende Studie kommt auch Adler (2008), S. 140 zu diesem Ergebnis.

können, wird nicht nur der Gruppensinn gestärkt, sondern speziell in multikulturellen Teams auch eine Gemeinsamkeit in der Verschiedenheit geschaffen.

Zur Herausbildung einer Teamidentität sowie zur Etablierung gemeinsamer Normen werden Trainings angeboten. Neben Trainings gelten auch gemeinsame Aktivitäten außerhalb des Arbeitsplatzes als teambildend und identitätsfördernd. Dies können beispielsweise sportliche oder kulturelle Aktivitäten sein. Führungskräfte sollen außerdem darauf achten, dass die Teamidentität vom Umfeld des Teams wahrgenommen wird, da dies wiederum verstärkend auf dieselbe wirkt.

Insgesamt kann eine Interkultur nicht gänzlich von Teamleadern oder Managern gestaltet werden. Nur wenn die Teammitglieder die Interkultur und damit verbunden die partielle Aufgabe eigenkultureller Elemente frei gestalten, bildet sich wirklich eine Kultur heraus, die von den Teammitgliedern akzeptiert und verinnerlicht wird. Die Teamführung sollte jedoch eine Vision haben, wie die Interkultur auszusehen hat. Diese Vision dient als Wegweiser, an dem die Entwicklung des Teams ausgerichtet wird. Kulturelle Elemente einzelner Teammitglieder können entsprechend der Vision genutzt und gefördert werden.

9. Fazit

Ziel der vorliegenden Arbeit war eine theoretisch fundierte empirische Analyse von Interkulturalisation und Kreativität in multikulturellen Teams. Die Arbeit leistet einen Beitrag zur bestehenden Forschung zu multikultureller Teamarbeit, indem Interkulturalisation als Erklärungsgröße für die Interaktion in diesen Teams herangezogen wurde. Interkultur als drittes, neues Orientierungssystem stellte dabei das Ergebnis des Interkulturalisationsprozesses dar, der durch Interaktion und Reflexion gekennzeichnet ist. Ein weiteres Teilziel der Arbeit war die Überprüfung der Frage, ob sich diese Interkultur und der gesamte Teamprozess auf Kreativität – als häufig postulierte Folge von Diversität in Teams – auswirken.

Zur Erreichung dieser Ziele trug in einem ersten Schritt ein interdisziplinärer und kritischer Überblick über die Literatur zu Kulturwandel, Diversität, Interkultur, Teamarbeit und Kreativität bei. So ließ sich Klarheit über die ablaufenden Prozesse in und die Einflussfaktoren auf Teams schaffen. Diese Erkenntnisse wurden in einen theoretisch fundierten und empirisch gestützten konzeptionellen Bezugsrahmen zur Erforschung von Interkulturalisation und Kreativität in multikulturellen Teams integriert, aus dem drei forschungsleitende Hypothesen abgeleitet wurden. Dieser Bezugsrahmen gliederte sich in die Bereiche Teamkontext, Interaktionssystem und Teamergebnisse. Im dritten Schritt wurde die integrierte theoretische Konzeption in einer eigens durchgeführten, quantitativ-empirischen Studie überprüft. Die Ergebnisse dieser Studie wurden unter Zuhilfenahme von qualitativen Interviewergebnissen und theoretischen Erkenntnissen diskutiert und dienten als Grundlage für Handlungsempfehlungen.

Die vorliegende Studie liefert einige Erkenntnisse, die es erlauben, Interkulturalisation besser zu verstehen und zu erklären. Aus den differenzierten Ergebnissen der Studie kristallisieren sich vier Haupterkenntnisse heraus, die den bisherigen Stand der Forschung bereichern.

Als Erstes fällt auf, dass subjektiv empfundene, kulturelle Diversität und objektive kulturelle Diversität nicht zwingend miteinander einhergehen. Es erweist sich als unzulänglich, kulturelle Diversität über Kriterien wie Nation oder Ethnie zu messen. Die Frage, inwieweit sich die Teammitglieder als verschieden *wahrnehmen*, hat wesentlich bedeutendere Auswirkungen auf die Interaktion und die Ergebnisse des Teams. Die Verfasserin der vorliegenden Arbeit schlägt daher vor, in Zukunft mehr in Sub- und Pankollektiven zu denken. Subjektive Diversität kann von objektiver Diversität stark abweichen, da Teammitglieder trotz verschiedener Nationalität in ähnlichen Subkollektiven eingebettet sind, die sie verbinden oder ihre Nationalkulturen gemeinsame pankollektive Formationen bilden. Der gegenteilige Fall ist ebenfalls denkbar: Zwei Individuen, die sich objektiv betrachtet sehr ähneln, nehmen sich als unterschiedlich wahr, da sie innerhalb ihrer Nation oder Ethnie in verschiedene Subkollektive integriert sind. Dementsprechend gilt es, vor allem in objektiv diversen Teams, Gemeinsamkeiten zu identifizieren oder zu erschaffen.

Die Auswirkungen von Diversität in Teams wurden in vergangenen empirischen Studien höchst kontrovers dargestellt. Einerseits gilt kulturelle Diversität als Kreativitätstreiber, andererseits entstehen Prozessverluste, die die Leistung heterogener Teams schmälern. Die Förderung einer Interkultur kann als Schlüssel dafür gesehen werden, Vorteile, die sich aus Diversität ergeben, zu nutzen und gleichzeitig Prozessverluste zu minimieren. Dabei ist eine zweite Errungenschaft der vorliegenden Arbeit, dass das Konstrukt der Interkultur genau analysiert werden konnte. Interkultur setzt sich aus gemeinsamen Normen und Werten sowie Zielen und Visionen zusammen und zeigt sich in einer gemeinsamen Teamidentität. Dabei bedeutet Interkultur keinesfalls, dass Perspektivenvielfalt verloren geht. Die Teammitglieder behalten ihre jeweiligen kulturellen Hintergründe. Interkultur ist die Gegenposition zur Gleichschaltung. Interkultur ist eine Symbiose aus Gleichheit und Verschiedenheit. Durch das Vereinen der jeweils positiven Komponenten von Konvergenz und Divergenz können Teams, die eine Interkultur und insbesondere eine C-Kultur gebildet haben, bessere Leistungen als monokulturelle Teams sowie multikulturelle Teams ohne verbindende Interkultur hervorbringen.

Die dritte Haupte Erkenntnis ist prozessbezogen. Zahlreiche Wissenschaftler haben bereits eine verstärkt prozessorientierte Betrachtung multikultureller Teamarbeit gefordert. Die vorliegende Untersuchung zeigt, dass die Teaminteraktion der wichtigste Einflussfaktor auf Teamergebnisse ist. Kontextvariablen wie individuelle Charakteristika der Teammitglieder, die Teamzusammensetzung sowie räumliche und zeitliche Faktoren müssen zwar unbedingt in die Untersuchung einbezogen werden, dienen jedoch eher dem kontextsensitiven Verständnis der Ergebnisse als der Erklärung der Teamergebnisse. Nur durch eine Betrachtung der Teaminteraktion und damit verbundene Überlegungen, wie sich ein Kulturwandel vollzieht, lässt sich erklären, wie Interkultur zustande kommt. Kommunikation und gegenseitiges Feedback haben die stärkste Erklärungskraft für Interkultur und Kreativität im Team. Konflikt wirkt negativ auf Teamergebnisse, während Kohäsion eine mittlere positive Auswirkung hat. Lernen spielt als Bestandteil der Teaminteraktion zwar eine Rolle, diese ist jedoch geringer als die der anderen Variablen der Teaminteraktion.

Schließlich zeigt sich in der vorliegenden Analyse ein starker Zusammenhang zwischen affektiv orientierten, zwischenmenschlichen Teamergebnissen und kognitiv orientierten Leistungsergebnissen der Teamarbeit. Diese beiden Bereiche der Teamergebnisse werden in der vorliegenden Untersuchung durch Interkultur als affektives Teamergebnis und Kreativität als kognitives Teamergebnis vertreten. Interkultur hat einen starken positiven Einfluss auf Kreativität im Team und vermittelt zudem zwischen Teaminteraktion und Kreativität. Von einem Fokus auf rein ökonomische Ergebnisse ist demnach abzusehen. Um die Leistung von multikulturellen Teams voranzubringen, ist es vielmehr nötig, auch affektive Teamergebnisse zu fördern.

Nach Bartlett/Ghoshal (1990) wagen es nur „*the bravest – or most foolish – of futurists*“⁹⁷⁵, langfristige Entwicklungen im Bereich des internationalen Managements vorherzusagen. Trotzdem soll hier der Versuch gewagt werden, einen Ausblick auf die Zukunft zu geben. Eine Fragmentierung kultureller Bezugsgruppen kann dazu führen, dass nationale Grenzen immer weniger zu Barrieren in der Interaktion von Teammitgliedern werden.

⁹⁷⁵ Bartlett/Ghoshal (1990), S. 197.

Vielmehr wird in multikulturellen Teams Diversität über die Zugehörigkeit zu gleichen Subkollektiven definiert werden. Eine Interkultur kann ein solches gemeinsames Subkollektiv sein, das sich in die Multikollektivität eines Individuums einfügt, oder im Sinne eines Pankollektivs Gemeinsamkeiten verschiedener Kulturen vereinen. Kreativität wird dann am höchsten in Teams sein, die sich in Subkollektiven, die die beziehungsorientierte Ebene betreffen, gleichen, während sie verschiedenen aufgabenbezogenen Subkollektiven angehören. So entstehen Zusammengehörigkeitsgefühl und Teamidentität bei gleichzeitiger Bewahrung von Perspektivenvielfalt in Bezug auf die zu lösende Aufgabe. Mit den Worten von Gauck (2012) in seiner Rede nach der Vereidigung zum Bundespräsidenten ließe sich dies als „*Streben der Unterschiedlichen nach dem Gemeinsamen*“⁹⁷⁶ bezeichnen. Diese Gemeinsamkeiten in der Vielfalt verkörpern Interkultur. Interkultur ist damit sowohl Erklärungsgröße für die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit multikultureller Teamarbeit als auch erstrebenswerte Interaktionsbasis in der unternehmerischen Praxis.

⁹⁷⁶ Gauck (2012), S. 4.

Literaturverzeichnis

- Adler, N. J. (2008): International dimensions of organizational behavior, 5. Aufl., Mason, 2008.
- Adler, N. J./ Bartholomew, S. (1992): Academic and professional communities of discourse - generating knowledge on transnational human resource management, in: Journal of International Business Studies, 23. Jg., 3/1992, S. 551-569.
- Adler, N. J./ Doktor, R./ Redding, S. G. (1986): From the atlantic to the pacific century - Cross-cultural management reviewed, in: Journal of Management, 12. Jg., 2/1986, S. 295-318.
- Agrell, A./ Gustafson, R. (1996): Innovation and creativity in work groups, in: West, M. A. (Hrsg.): Handbook of work group psychology, Chichester 1996, S. 317-343.
- Aldefer, C. (1987): An intergroup perspective on group dynamics, in: Lorsch, J. W. (Hrsg.): Handbook of organizational behavior, Englewood Cliffs 1987, S. 190-222.
- Amabile, T. (1983): The social psychology of creativity - A componential conceptualization, in: Journal of Personality and Social Psychology, 45. Jg., 2/1983, S. 357-376.
- Amabile, T. et al. (1996): Assessing the work environment for creativity, in: Academy of Management Journal, 39. Jg., 5/1996, S. 1154-1184.
- Ancona, D. G./ Caldwell, D. F. (1992): Demography and design - Predictors of new product team performance, in: Organization Science, 3. Jg., 3/1992, S. 321-341.
- Anderson, N./ West, M. A. (1996): The team climate inventory - Development of the TCI and its applications in teambuilding for

- innovativeness, in: European Journal of Work and Organizational Psychology, 5. Jg., 1/1996, S. 53-66.
- Antoni, C. H. (1996): Gruppenarbeit in Unternehmen - Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven, 2. Aufl., Weinheim 1996.
- Anzenbacher, A. (1981): Einführung in die Philosophie, Wien 1981.
- Apfelthaler, G. (1999): Interkulturelles Management - Die Bewältigung kultureller Differenzen in der internationalen Unternehmenstätigkeit, Wien 1999.
- Argote, L./ McGrath, J. E. (1993): Group process in organizations - Continuity and change, in: Cooper, C./ Robertson, I. (Hrsg.): International review of industrial and organizational psychology, New York 1993, S. 222-389.
- Argyris, C./ Schön, D. A. (1996): Theory, method, and practice, Reading 1996.
- Ashkanasy, N. M./ Broadfoot, L. E./ Falkus, S. (2003): Questionnaire measures of organizational culture, in: Ashkanasy, N. M. (Hrsg.): Handbook of organizational culture and climate, 4. Aufl., Thousand Oaks 2003, S. 131-145.
- Ashraf, Q./ Galor, O. (2012): The "Out of Africa" Hypothesis, Human Genetic Diversity, and Comparative Economic Development, in: American Economic Review, 103. Jg., 1/2013, S. 1-46.
- Atteslander, P. (2008): Methoden der empirischen Sozialforschung, 12. Aufl., Berlin 2008.
- Atwater, D. C./ Bass, B. M. (1994): Transformational leadership in teams, in: Bass, B. M. (Hrsg.): Improving organizational effectiveness through transformational leadership, Thousand Oaks 1994, S. 48-83.

- Auernheimer, G. (2003): Einführung in die interkulturelle Pädagogik, 3. Aufl., Darmstadt 2003.
- Auernheimer, G. (2008): Interkulturelle Kompetenz und pädagogische Professionalität, 2. Aufl., Wiesbaden 2008.
- Bantel, K./ Jackson, S. E. (1989): Top management and innovations in banking - Does the composition of the top team make a difference?, in: Strategic Management Journal, 10. Jg., 1/1989, S.107-124.
- Baraldi, C. (2006): New forms of intercultural communication in a globalized world, in: International Communication Gazette, 68. Jg., 1/2006, S. 53-69.
- Barber, B. R. (1996): Jihad vs. McWorld, New York 1996.
- Barmeyer, C. I. (2000): Interkulturelles Management und Lernstile - Studierende und Führungskräfte in Frankreich, Deutschland und Quebec, Frankfurt a. M. 2000.
- Baron, R. M./ Kenny, D. A. (1986): The moderator-mediator variable distinction in social psychological research - conceptual, strategic, and statistical considerations, in: Journal of Personality and Social Psychology, 51. Jg., 6/1986, S. 1173-1182.
- Bartlett, C. A./ Doz, Y. L./ Hedlund, G. (1990): Managing the global firm, London, New York 1990.
- Bartlett, C. A./ Ghoshal, S. (1990): Managing across borders - The transnational solution, 3. Aufl., Boston 1990.
- Barry, B. (2006): Culture and equality - An egalitarian critique of multiculturalism. Cambridge 2006.
- Basilevsky, A. (1994): Statistical factor analysis and related methods - Theory and applications, New York 1994.

- Bass, B. M. (1994): Transformational Leadership and Team and Organizational Decision Making, in: Bass, B. M. (Hrsg.): Improving organizational effectiveness through transformational leadership, Thousand Oaks 1994, S. 104-120.
- Baur, N. (2008): Das Ordinalskalenproblem, in: Baur, N./ Fromm, S. (Hrsg.): Datenanalyse mit SPSS für Fortgeschrittene, 2. Aufl., Wiesbaden 2008, S. 279-289.
- Beck, U./ Sznaider, N./ Winter, R. (2003): Globales Amerika? - Die kulturellen Folgen der Globalisierung, Bielefeld 2003.
- Beersma, B./ Dreu, C. De (2005): Conflict's consequences - Effects of social motives on post-negotiation creative and convergent group functioning and performance, in: Journal of Personality and Social Psychology, 89. Jg., 3/2005, S. 358-374.
- Bell, B. A./ Ferron, J. M./Kromrey, J. D. (2008): Cluster size in multilevel models - The impact of sparse data structures on point and interval estimates in two-level models, in: American Statistical Association, Proceedings of the Joint Statistical Meetings, Survey Research Methods Section, Alexandria 2008, S. 1122-1129.
- Belson, W. A. (1981): The design and understanding of survey questions, Aldershot 1981.
- Belson, W. A. (1986): Validity in survey research - With special reference to the techniques of intensive interviewing and progressive modification for testing and constructing difficult or sensitive measures for use in survey research: a report, Aldershot, Brookfield 1986.
- Bergmann, G./ Daub, J. (2008): Systemisches Innovations- und Kompetenzmanagement - Grundlagen - Prozesse - Perspektiven, 2. Aufl., Wiesbaden 2008.

- Bernsdorf, W. (Hrsg.): Wörterbuch der Soziologie, 2. Aufl., Stuttgart 1969.
- Berry, J. W. et al. (1992): Cross-cultural psychology - Research and applications, Cambridge, New York 1992.
- Berscheid, E./ Walster, E. (1978): Interpersonal attraction, Reading 1978.
- Bhabha, H. K. (2012): Die Verortung der Kultur, Tübingen 2012.
- Bierly, P. E./ Stark, E. M./ Kessler, E. H. (2009): The moderating effects of virtuality on the antecedents and outcome of NPD team trust, in: Journal of Product Innovation Management, 26. Jg., 5/2009, S. 551-565.
- Bitzer, B. (1990): Innovationshemmnisse im Unternehmen, Wiesbaden 1990.
- Blau, P. M. (1977): Inequality and heterogeneity, New York 1977.
- Bledow, R. et al. (2009): A dialectic perspective on innovation - Conflicting demands, multiple pathways, and ambidexterity, in: Industrial and Organizational Psychology, 2. Jg., 3/2009, S. 305-337.
- Blom, H./ Meier, H. (2004): Interkulturelles Management - Interkulturelle Kommunikation, internationales Personalmanagement, Diversity-Ansätze im Unternehmen, 2. Aufl., Herne 2004.
- Bolten, J. (1996): Interkulturelles Management Forschung - Consulting und Training aus interaktionstheoretischer Perspektive, in: Wierlacher, A. (Hrsg.): Blickwinkel - Kulturelle Optik und interkulturelle Gegenstandskonstitution, München 1996, S. 201-240.
- Bolten, J. (1999): Grenzen der Internationalisierungsfähigkeit - Interkulturelles Handeln aus interaktionstheoretischer Perspektive, in: Bolten, J. (Hrsg.): Cross culture - interkulturelles Handeln in der Wirtschaft, 2. Aufl., Sternenfels 1999, S. 25-42.

- Bolten, J. (2002): Interact 2.0 - interkulturelles Verhandlungstraining, Sternenfels 2002.
- Bolten, J. (2007): Einführung in die interkulturelle Wirtschaftskommunikation, Göttingen 2007.
- Bortz, J./ Döring, N. (2009): Forschungsmethoden und Evaluation - Für Human- und Sozialwissenschaftler, 4. Aufl., Heidelberg 2009.
- Bouncken, R. B. (2004): Cultural diversity in entrepreneurial teams - Findings of new ventures in Germany, in: Creativity and Innovation Management, 13. Jg., 4/2004, S. 240-252.
- Bouncken, R. B. (2007): Impacts of cultural diversity on new ventures - Theoretical and empirical findings, in: Jöstingmeier, B. (Hrsg.): Cross-cultural innovation - New thoughts, empirical research, practical reports, 2. Aufl., München, 2007.
- Bouncken, R. B./ Winkler, V. (2008): Empirical results and implications for leadership of cross cultural innovation-teams, in: Meckl, R. (Hrsg.): Technology and innovation management - Theories, methods and practices from Germany and China, München 2008, S. 272-283.
- Bouncken, R. B./ Zagvozdina, J. (2007): Auswirkungen kulturell bedingter Unterschiede auf Innovationsprozesse in Arbeitsgruppen mit unterschiedlichen Nationalitäten, in: Hof, H./ Wengenroth, U. (Hrsg.): Innovationsforschung - Ansätze, Methoden, Grenzen und Perspektiven, Hamburg 2007, S. 71-86.
- Bowers, C. A./ Pharmer, J. A./ Salas, E. (2000): When member homogeneity is needed in work teams - A Meta-Analysis, in: Small Group Research, 31. Jg., 3/2000, S. 305-327.
- Brannen, J./ Salk, J. (2000): Partnering across borders - Negotiating organizational culture in a German-Japanese joint venture, in: Human Relations, 53. Jg., 4/2000, S. 451-487.

- Brettl, M. et al. (2009): Erfolgreiche Unternehmerteams - Teamstruktur – Zusammenarbeit – Praxisbeispiele, Wiesbaden 2009.
- Brewer, J./ Hunter, A. (1989): Multimethod research - A synthesis of styles, Newbury Park 1989.
- Brewer, M. B. (1993): The role of distinctiveness in social identity and group behaviour, in: Hogg, M. A./ Abrams, D. (Hrsg.): Group motivation - Social psychological perspectives, New York, London 1993, S. 1-16.
- Brewer, M. B. (1996): When contact is not enough - Social identity and intergroup cooperation, in: International Journal of Intercultural Relations, 20. Jg., 3-4/1996, S. 291.
- Brislin, R. (1986): The wording and translation of research instruments., in: Lonner, W./ Bery, J. (Hrsg.): Field methods in cross-cultural research, Newbury Park 1986, S. 137-164.
- Brockhoff, K. K. (1999): Forschung und Entwicklung - Planung und Kontrolle, 5. Aufl., München 1999.
- 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, New York 2008.
- Bunderson, J. S./ Boumgarden, P. (2010): Structure and learning in self-managed teams - Why "bureaucratic" teams can be better learners, in: Organization Science, 21. Jg., 3/2010, S. 609-624.

- Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2012): URL: <http://www.bmwi.de/BMWi/Navigation/technologie-und-innovation.html>, Stand: 30.01.2012.
- Burkart, R. (2003): Sozial- und kommunikationswissenschaftliche Grundlagen - Kommunikation als soziale Interaktion, in: Bolten, J. E. C./ Jonach, I./ Barthel, H. (Hrsg.): Interkulturelle Kommunikation - Texte und Übungen zum interkulturellen Handeln, Sternenfels 2003, S. 17-39.
- Byrne, D. (1971): The attraction paradigm, New York 1971.
- Cady, S./ Valentine, J. (1999): Team innovation and perceptions of consideration, in: Small Group Research, 30. Jg., 6/1999, S. 730-750.
- Cappelli, P./ Sherer P. D. (1991): The missing role of context in OB - The need for a meso-level approach, in: Research in Organizational Behavior, 13. Jg., 1991, S. 55-110.
- Carter, L. F. et al. (1951): The behaviour of leaders and other group members, in: Journal of Abnormal and Social Psychology, 46 Jg., 4/1951, S. 589-595.
- Casmir, F. (2003): Interkulturelle Kommunikation als Prozeß, in: Bolten, J. E. C./ Jonach, I./ Barthel, H. (Hrsg.): Interkulturelle Kommunikation - Texte und Übungen zum interkulturellen Handeln, Sternenfels 2003, S. 15-26.
- Casmir, F. (2007): Third culture building - A paradigm shift for international and intercultural communication, in: Deetz, S. (Hrsg.): Communication Yearbook 16, London 2007, S. 407-428.
- Castelan Cargile, A. (2000): Language Matters, in: Samovar, L./ Porter, R. (Hrsg.): Intercultural communication - A reader, 9. Aufl., Belmont 2000, S. 239-246.

- 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*, 43. Jg., 4/1998, S. 749-780.
- Chatman, J. A./ Barsade, S. G. (1995): Personality, organizational culture, and cooperation - Evidence from a business simulation, in: *Administrative Science Quarterly*, 40. Jg., 3/1995, S. 423-443.
- 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*, 44. Jg., 5/2001, S. 956-974.
- Cheng, C.-Y. et al. (2012): Finding the right mix: How the composition of self-managing multicultural teams' cultural value orientation influences performance over time, in: *Journal of Organizational Behavior*, 33. Jg., 3/2012, S. 389-411.
- Cohen, S. G. /Chang, L. /Ledford G. C. L. (1997): A hierarchical construct of self-management leadership and its relationship to quality of work life and perceived work group effectiveness, in: *Personnel Psychology*, 50. Jg., 2/1997, S. 275-308.
- Converse, J. M./ Presser, S. (1991): *Survey questions - Handcrafting the standardized questionnaire*, 9. Aufl., Beverly Hills 1991.
- Cooper, R. G. (1990): Stage-Gate Systems - A New Tool for Managing New Products, in: *Business Horizons*, May-June/1990, S. 44-54.
- Cooper, R. G./ Kleinschmidt, E. J. (1991): New product processes at leading industrial firms, in: *Industrial Marketing Management*, 20. Jg., 2/1991, S. 137-147.

- Cooper, R. G./ Kleinschmidt, E. J. (1995): Benchmarking firms' new product performance and practices, in: Engineering Management Review, 23. Jg., 3/1995, S. 112-120.
- Cortina, J. M. (1993): What is coefficient alpha? - An examination of theory and applications, in: Journal of Applied Psychology, 78. Jg., 1/1993, S. 98-104.
- Cox, T. (1991): The multicultural organization, in: Executive, 5. Jg., 2/1991, S.34-47.
- Cox, T. H./ Lobel, S. A./ McLeod, P. L. (1991): Effects of ethnic group cultural differences on cooperative and competitive behaviour on a group task, in: Academy of Management Journal, 34. Jg., 4/1991, S. 827-847.
- Cramer, T. (2007): Interkulturelle Zusammenarbeit in multinationalen Teams, München et al. 2007.
- Cronbach, L. J. (1951): Coefficient alpha and the internal structure of tests, in: Psychometrika, 16. Jg., 3/1951, S. 297-334.
- Csikszentmihalyi, M. (1997): Kreativität, Stuttgart 1997.
- Dahlin, K./ Weingart, L./ Hinds, P. (2005): Team diversity and information use, in: Academy of Management Journal, 48. Jg., 6/2005, S. 1107-1123.
- Daimler AG (2012): Diversity Management, URL:
<http://www.daimler.com/nachhaltigkeit/diversity>, Stand: 01.02.2012.
- 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.

- Denzin, N. K. (1978): The research act - A theoretical introduction to sociological methods, 2. Aufl., New York 1978.
- DeSanctis, G./ Jiang, L. (2005): Communication and the learning effectiveness of multinational teams, in: Shapiro, D./ von Glinow, M. A./ Cheng, J. (Hrsg.): Managing multinational teams - Global perspectives, Amsterdam 2005, S.97-123.
- Deutsche Lufthansa AG (2012): Diversity Management, URL: <http://verantwortung.lufthansa.com/de/soziale-verantwortung/diversity.html>, Stand: 01.02.2012.
- Ditton, H. (1998): Mehrebenenanalyse - Grundlagen und Anwendungen des Hierarchisch Linearen Modells, Weinheim, München 1998.
- Dreu, C. De/ West, M. A. (2001): Minority dissent and team innovation - The importance of participation in decision making, in: Journal of Applied Psychology, 86. Jg., 6/2001, S. 1191-1201.
- Dülfer, E. (2002): Zur Geschichte der internationalen Unternehmenstätigkeit - Eine unternehmerbezogene Perspektive, in: Macharzina, K./ Oesterle, H.-J. (Hrsg.): Handbuch Internationales Management - Grundlagen, Instrumente, Perspektiven, 2. Aufl., Wiesbaden 2002.
- Earley, P. C./ Mosakowski, E. (2000): Creating hybrid team cultures - An empirical test of transnational team functioning, in: Academy of Management Journal, 43. Jg., 1/2000, S. 26-49.
- Eckert, S. et al. (2004): Kulturschock in Deutschland? - Zeitlicher Verlauf und Leistungseffekte der kulturellen Anpassung asiatischer Führungskräfte in Deutschland, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 56. Jg., November/2004, S. 639-659.

- Eigenberger, R./ Haskins, F./ Gumbleton, P. (1999): Promised reward and creativity - effects of prior experience, in: Journal of Experimental Social Psychology, 35. Jg., 3/1999, S. 308-325.
- Eisenbeiss, S. A./ van Knippenberg, D./ Boerner, S. (2008): Transformational leadership and team innovation - Integrating team climate principles, in: Journal of Applied Psychology, 93. Jg., 6/2008, S. 1438-1446.
- Elron, E. (1997): Top management teams within multinational corporations - Effects of cultural heterogeneity, in: The Leadership Quarterly, 8. Jg., 4/1997, S. 393-412.
- Ely, R. J. (2004): A field study of group diversity, participation in diversity education programs, and performance, in: Journal of Organizational Behavior, 25. Jg., 6/2004, S. 755-780.
- 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, 46. Jg., 2/2001, S. 229.
- Emrich, C. (2007): Interkulturelles Marketing-Management - Erfolgsstrategien, Konzepte, Analysen, Wiesbaden 2007.
- Enders, C. K. (2010): Applied missing data analysis, New York 2010.
- Engelhard, J. (1984): Entwicklungsorientierte Personalpolitik - Theoretische Grundlagen und empirische Untersuchung, Wiesbaden 1984.
- Engelhard, J. (Hrsg.): Interkulturelles Management - Theoretische Fundierung und funktionsbereichsspezifische Konzepte, Wiesbaden 1997.
- Engelhard, J. et al. (2009): Unité et diversité - l'"interculturel" comme héritage des situations culturelles de recoupement, in: Kalika, M./ Urban, S. (Hrsg.): Les hommes et le management - Des réponses à la

- crise: mélanges en l'honneur de Sabine Urban, Paris 2009, S. 266-280.
- Engelhard, J./ Renker, L.-C./ Fleischmann, C. (2012): Fremdsprachenkompetenz in multikulturellen Teams - Inter-Sprache und Interkultur. In: Petrovic, O. (Hrsg.): Informationswissenschaft - Begegnungen mit Wolf Rauch, Wien, Böhlau, S. 103-118.
- Epstein, M. (2009): Transculture - A broad way between globalism and multiculturalism, in: American Journal of Economics and Sociology, 68. Jg., 1/2009, S. 327-351.
- Erez, M./ Gati, E. (2004): A Dynamic, multi-level model of culture - From the micro level of the individual to the macro level of a global culture, in: Applied Psychology: An International Review, 53. Jg., 4/2004, S. 583-598.
- Espinoza, J. A./ Garza, R. T. (1985): Social group salience and interethnic cooperation, in: Journal of Experimental Social Psychology, 21. Jg., 4/1985, S. 380-392.
- Europäisches Patentamt (2012): Europäische Patentanmeldungen insgesamt, URL: http://www.epo.org/about-us/statistics/filings_de.html, Stand: 15.02.2012.
- Evanoff, R. J. (2006): Integration in intercultural ethics, in: International Journal of Intercultural Relations, 30. Jg., 4/2006, S. 421-437.
- Evans, J./ Mavondo, F. T. (2002): Psychic distance and organizational performance - An empirical examination of international retailing operations, in: Journal of International Business Studies, 33. Jg., 3/2002, S. 515-532.
- Festinger, L. (1957): A theory of cognitive dissonance, Evanston 1957.

- Fiedler, F. E. (1966): The effect of leadership and cultural heterogeneity on group performance - A test of the contingency model, in: Journal of Experimental Social Psychology, 2. Jg., 3/1966, S. 237-264.
- Fiedler, F. E./ Meuwese, W./ Oonk, S. (1961): An exploratory study of group creativity in laboratory tasks, in: Acta Psychologica, 18. Jg., 0/1961, S. 100-119.
- Fliaster, A. (2007): Innovationen in Netzwerken - Wie Humankapital und Sozialkapital zu kreativen Ideen führen, München 2007.
- Florice, S./ Dougherty, D. (2007): Where do games of innovation come from? - Explaining the persistence of dynamic innovation patterns, in: International Journal of Innovation Management, 11. Jg., 1/2007, S. 65-91.
- Forbes, D. P./ Milliken, F. J. (1999): Cognition and corporate governance - Understanding boards of directors as strategic decision-making groups, in: Academy of Management Review, 24. Jg., 3/1999, S. 489-505.
- Forbes (2012): The world's most innovative companies, URL: <http://www.forbes.com/special-features/innovative-companies-list.html>, Stand: 15.07.2013.
- Forgas, J. P. (1999): On feeling good and being rude - Affective influences on language use and request formulations, in: Journal of Personality and Social Psychology, 76. Jg., 6/1999, S. 928-939.
- Forsyth, D. R. (2009): Group dynamics, 5. Aufl., Belmont, 2009.
- Friedman, M. (1966): The Methodology of Positive Economics, in: Hausman, D. M. (Hrsg.): The philosophy of economics - An anthology, 3. Aufl., Cambridge 2008, S. 145-178.
- Fromm, S. (2010): Datenanalyse mit SPSS für Fortgeschrittene, Wiesbaden 2010.

- Gassmann, O./ Sandmeier, P./ Wecht, C. (2004): Innovationsprozesse - Öffnung statt Alleingang, in: *io new management. Zeitschrift für Unternehmenswissenschaften und Führungspraxis*, 73. Jg., 1-2/2004, S. 22-27.
- Gassmann, O./ Sutter, P. (2008): *Praxiswissen Innovationsmanagement - Von der Idee zum Markterfolg*, München 2008.
- Gauck, J. (2012): Rede nach der Vereidigung zum Bundespräsidenten, URL: http://www.bundespraesident.de/SharedDocs/Downloads/DE/Reden/2012/03/120323-Vereidigung-des-Bundespraesidenten.pdf?__blob=publicationFile, Stand: 08.11.2012.
- Geertz, C. (1973): *The interpretation of cultures*, New York 1973.
- Gejser (1969): A new test for heteroscedasticity, in: *Journal of the American Statistical Association*, 64. Jg., 325/1969, S. 316-323.
- George, J. M./ Zhou, J. (2001): When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior - An interactional approach, in: *Journal of Applied Psychology*, 86. Jg., 3/2001, S. 513-524.
- George, J. M./ Zhou, J. (2007): Dual tuning in a supportive context - Joint contributions of positive mood, negative mood, and supervisory behaviors to employee creativity, in: *Academy of Management Journal*, 50. Jg., 3/2007, S. 605-622.
- Gierschner, H.-C. (1991): *Information und Zusammenarbeit bei Innovationsprozessen*, Frankfurt a. M., New York 1991.
- Gladstein, G. L. (1984): Groups in context - A model of task group effectiveness, in: *Administrative Science Quarterly*, 29/1984, S. 499-517.

- Goffman, E./ Wiggershaus, R. (1982): Das Individuum im öffentlichen Austausch - Mikrostudien zur öffentlichen Ordnung, Frankfurt a. M. 1982.
- Gong (2003): Toward a Dynamic Process Model of Staffing Composition and Subsidiary Outcomes in Multinational Enterprises, in: Journal of Management, 29. Jg., 2/2003, S. 259-280.
- Greve, A./ Salaff, J. W. (2003): Social networks and entrepreneurship, in: Entrepreneurship Theory and Practice, 28. Jg., 1/2003, S. 1-22.
- Groeger, F. (2006): Einfluss von Expatriates auf die Organisationsstrukturen deutscher Tochterunternehmen in Russland, in: Lang, R./ Baitsch, C./ Pawlowsky, P. (Hrsg.): Schriftenreihe Arbeit - Organisation und Personal im Transformationsprozess, München/Mering 2006.
- Gudykunst, W. B. (1991): Bridging differences - Effective intergroup communication, Newbury Park 1991.
- Gudykunst, W. B. (1995): Anxiety/Uncertainty Management (AUM) theory - Current status, in: Wiseman, R. L. (Hrsg.): Intercultural communication theory, Thousand Oaks 1995, S. 8-58.
- Gudykunst, W. B./ Kim, Y. Y. (2003): Communicating with strangers - An approach to intercultural communication, 4. Aufl., Boston 2003.
- Gudykunst, W. B./ Nishida, T. (2001): Anxiety, uncertainty, and perceived effectiveness of communication across relationships and cultures, in: International Journal of Intercultural Relations, 25. Jg., 1/2001, S. 55-71.
- Gudykunst, W. B./ Ting-Toomey S. (2003): Communication in Personal Relationships Across Cultures: An Introduction, in: Erhardt C. at al. (Hrsg.): Interkulturelle Kommunikation. Texte und Übungen zum interkulturellen Handeln, Sternenfels 2003, S. 117-134.

- Gupta, A. K./ Raj S. P./ Wilemon D. (1987): Managing the R&D-marketing interface, in: Research Management, 30. Jg., 2/1987, S. 38-43.
- Gupta, A. K./ Wilemon, D. (1996): Changing Patterns in Industrial R&D Management, in: Journal of Product Innovation Management, 13. Jg., 6/1996, S. 497-511.
- Güttler, P. O. (2003): Sozialpsychologie - Soziale Einstellungen, Vorurteile, Einstellungsänderungen, 4. Aufl., München 2003.
- Guzzo, R./ Dickson, M. (1996): Teams in organizations - Recent research on performance and effectiveness, in: Annual Review of Psychology, 47. Jg., 1/1996, S. 307-338.
- Habermas, J. (2009): Zur Kritik der funktionalistischen Vernunft, Frankfurt a. M. 2009.
- Hackman, J. R. (1968): Effects of task characteristics on group products, in: Journal of Experimental Social Psychology, 4/1968, S. 162-187.
- Hackman, J. R. (1976): Group influences on individuals, in: Dunnette, M. D. (Hrsg.): Handbook of Industrial and Organizational Psychology - Group influences on individuals, Chicago 1976.
- Hackman, J. R./ Jones, L. E./ McGrath, J. E. (1967): A set of dimensions for describing the general properties of group-generated written passages, in: Psychological Bulletin, 67. Jg., 6/1967, S. 379-390.
- Hackman, J. (1987): The design of work teams, in: Lorsch, J. W. (Hrsg.): Handbook of organizational behavior, Englewood Cliffs 1987, S.315-342.
- Hackman, J. (1998): Why teams don't work, in: Tindale, R. S. (Hrsg.): Theory and research on small groups, New York 1998, S. 245-268.

- Häder, M. (2010): Empirische Sozialforschung - Eine Einführung, 2. Aufl., Wiesbaden 2010.
- Hagenbüchle, R. (2002): Von der Multi-Kulturalität zur Inter-Kulturalität, Würzburg 2002.
- Hall, E. T. (1973): The silent language, New York 1973.
- Hall, E. T./ Hall, M. R. (2009): Understanding cultural differences - Germans, French and Americans, Boston 2009.
- Hambrick, D. C./ Cho, T. S./ Chen, M.-J. (1996): The Influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves, in: Administrative Science Quaterly, 41. Jg., 4/1996, S. 659-684.
- Hammerschmidt, A. (2010): Sic! Ein Diagnoseinstrument zur Orientierung in der transkulturellen Unübersichtlichkeit, in: Barmeyer, C. I./ Bolten, J. (Hrsg.): Interkulturelle Personal- und Organisationsentwicklung - Methoden, Instrumente und Anwendungsfälle, Sternenfels 2010, S.217-234.
- Hampden-Turner, C./ Trompenaars F. (2000): Building cross-cultural competence - How to create wealth from conflicting values, London 2000.
- Hansen, K. P. (2003): Kultur und Kulturwissenschaft - Eine Einführung, 3. Aufl., Tübingen 2003.
- Hansen, K. P. (2009): Kultur, Kollektiv, Nation, Passau 2009.
- Harris, P. R./ Moran, R. T. (1996): Managing cultural differences, 4. Aufl., Houston, 1996.
- Harrison, D. A./ Price, K. H./ Bell, M. P. (1998) - Time and the effects of surface- and deep-level diversity on work group cohesion, in: Academy of Management Journal, 41. Jg., 1/1998, S. 96-107.

- Hasenstab, M. (1999): Interkulturelles Management - Bestandsaufnahme und Perspektiven, Sternenfels 1999.
- Hauptmann, O./ Hirji K. K. (1996): The influence of process concurrency on project outcomes in product development - An empirical study of cross-functional teams, in: Engineering Management, 43. Jg., 2/1996, S. 153-164.
- Heikkilä, J.-P/ Smale, A. (2011): The effects of 'language standardization' on the acceptance and use of e-HRM systems in foreign subsidiaries, in: Journal of World Business, 46. Jg., 3/2011, S. 305-313.
- Hermann, C. (2010): Ganzheitliches Life Cycle Management - Nachhaltigkeit und Lebenszyklusorientierung in Unternehmen, Heidelberg et al. 2010.
- Herrhausen, A. (1972): Über das Persönlichkeitsprofil eines Spitzenmanagers, in: Weidemann, K. (Hrsg.): Alfred Herrhausen - Denken, Ordnen, Gestalten, Berlin 1990, S. 27-31.
- Hinsz, V. B./ Tindale, R. S./ Vollrath, D. A. (1997): The emerging conceptualization of groups as information processors, in: Psychological Bulletin, 121. Jg., 1/1997, S. 43-64.
- Hirst, G./ van Knippenberg, D./ Zhou, J. (2009): A cross-level perspective on employee creativity - Goal orientation, team learning behavior, and individual creativity, in: Academy of Management Journal, 52. Jg., 2/2009, S. 280-293.
- Hoegl, M./ Parboteeah, K. P./ Muethel, M. (2012): Cross-national differences in managers' creativity promoting values, in: Management International Review, 52. Jg., 4/2012, S. 565-595.
- Hoffman, L. R. (1959): Homogeneity of member personality and its effect on group problem-solving, in: The Journal of Abnormal and Social Psychology, 58. Jg., 1/1959, S. 27-32.

- Hoffman, L. R./ Harburg, E./ Maier, N. R. F. (1962): Differences and disagreement as factors in creative group problem solving, in: The Journal of Abnormal and Social Psychology, 64. Jg., 3/1962, S. 206-214.
- Hoffman, L. R./ Maier, N. R. F. (1961): Quality and acceptance of problem solutions by members of homogeneous and heterogeneous groups, in: The Journal of Abnormal and Social Psychology, 62. Jg., 2/1961, S. 401-407.
- Hofstede, G. (2006): Culture's consequences - Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations, 2. Aufl., Thousand Oaks 2006.
- Högl, M. (1998): Teamarbeit in innovativen Projekten - Einflußgrößen und Wirkungen, Wiesbaden 1998.
- Högl, M./ Gemünden, H. G. (2001): Teamwork quality and the success of innovative projects - A theoretical concept and empirical evidence, in: Organizational Science, 12. Jg., 4/2001, S. 435-449.
- Högl, M./ Gemünden, H. G. (2005): Teamarbeit in Innovationsprojekten, in: Högl, M./ Gemünden, H. G. (Hrsg.): Management von Teams - Theoretische Konzepte und empirische Befunde, 3. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 93-126.
- Hollander, E. P. (1958): Conformity, status, and idiosyncrasy credit, in: Psychological Review, 65. Jg., 2/1958, S. 117-127.
- Hollingshead, A. (1996): The rank-ordner effect in group decision making, in: Organizational Behavior and Human Decision Processes, 68. Jg., 3/1996, S. 191-193.
- Holtbrügge, D./ Friedmann, C. B. (2011): Geschäftserfolg in Indien - Strategien für den vielfältigsten Markt der Welt, Berlin 2011.

- Hopkins, W./ Hopkins, S. (2002): Effects of cultural recomposition on group interaction processes, in: *Academy of Management Review*, 27. Jg., 4/2002, S. 541-553.
- Horwitz, S. K./ Horwitz, I. B. (2007): The effects of team diversity on team outcomes - A meta-analytic review of team demography, in: *Journal of Management*, 33. Jg., 6/2007, S. 987-1015.
- House, R.J. et al. (Hrsg.): *Culture, leadership, and organizations - The GLOBE study of 62 societies*, Thousand Oaks 2006.
- Hox, J. J. (1998): Multilevel modelling - When and why, in: Balderjahn, I./ Mathar, R./ Schader, M. (Hrsg.): *Classification, data analysis, and data highways - Proceedings of the 21st Annual Conference of the Gesellschaft für Klassifikation e.V.*, University of Potsdam, March 12-14, 1997, Berlin, New York 1998, S. 147-154.
- Hox, J. J. (2010): *Multilevel analysis - Techniques and applications*, 2. Aufl., New York 2010.
- Hubbert, K. N./ Gudykunst, W. B./ Guerrero, S. L. (1999): Intergroup communication over time, in: *International Journal of Intercultural Relations*, 23. Jg., 1/1999, S. 13-46.
- Hülshager, U./ Anderson, N./ Salgado, J. (2009): Team-level predictors of innovation at work - A comprehensive meta-analysis spanning three decades of research, in: *Journal of Applied Psychology*, 94. Jg., 5/2009, S. 1128-1145.
- Hult, G. T. et al. (2008): Data equivalence in cross-cultural international business research - assesment and guidelines, in: *Journal of International Business Studies*, 39. Jg., 6/2008, S. 1027-1044.
- Hummel, T. R./ Zander, E. (2005): *Interkulturelles Management*, München 2005.

- Huntington, S. P. (1996): The clash of civilizations and the remaking of world order, New York 1996.
- Huo, P. Y./ Randall, D. M. (1991): Exploring subcultural differences in Hofstede's value survey - The case of the Chinese, in: Asia Pacific Journal of Management, 8. Jg., 2/1991, S. 159-173.
- Hüsgen, M. (2005): Projektteams - Das Sechs-Ebenen-Modell zur Selbstreflexion im Team, Göttingen 2005.
- Jackson, D. L. (2003): Revisiting sample size and number of parameter estimates - Some support for the N:q hypothesis, in: Structural Equation Modeling, 10. Jg., 1/2003, S. 128-141.
- Jackson, S. E. et al. (1991): Some differences make a difference - Individual dissimilarity and group heterogeneity as correlates of recruitment, promotions, and turnover, in: Journal of Applied Psychology, 76. Jg., 5/1991, S. 675-689.
- Jackson S. E./ Ruderman M. N. (1996): Introduction. Perspectives for Understanding Diverse Work Teams, in: Jackson, S. E./ Ruderman (Hrsg.): Diversity in work teams - Research paradigms for a changing workplace, Washington, DC 1996, S. 1- 13.
- Jackson, S. E./ Joshi, A./ Erhardt, N. L. (2003): Recent research on team and organizational diversity - SWOT-analysis and implications, in: Journal of Management, 29. Jg., 6/2003, S. 801-830.
- Jäkel, C. (2008): Mono- und multikulturelle Teams in der Unternehmung - Einsatzmöglichkeiten unter Effizienz- und Effektivitätsgesichtspunkten, Hamburg 2008.
- Janssens, M./ Brett, J. M. (2006): Cultural intelligence in global teams - A fusion model of collaboration, in: Group & Organization Management, 31. Jg., 1/2006, S. 124-153.

- Janssens, M./ Lambert, J./ Steyaert, C. (2004): Developing language strategies for international companies - The contribution of translation studies, in: *Journal of World Business*, 39. Jg., 4/2004, S. 414-430.
- Jedrzejczyk, P. (2007): *Multikulturelle Teams in Organisationen - Eine experimentelle Untersuchung des Problemlöseverhaltens unter Wettbewerbsbedingungen*, Frankfurt a. M. 2007.
- Jehn, K. A. (1995): A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict, in: *Administrative Science Quarterly*, 40. Jg., 2/1995, S. 256-282.
- Jehn, K. A./ Northcraft, G. B./ Neale, M. A. (1999): Why differences make a difference - A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups, in: *Administrative Science Quarterly*, 44. Jg., 4/1999, S. 741-763.
- Jöckel, S./ Dogruel, L./ Bowman, N. D. (2012): *Moralische Fundierung und unterhaltsame Mediennutzung. Die Übertragung einer US-amerikanischen Moralitätsskala nach Deutschland*, in: Stark, B. et al. (Hrsg.): *Methodische Herausforderungen komparativer Forschungsansätze*, Köln 2012.
- Johanson, J./ Vahlne, J.-E. (1977): The Internationalization process of the firm - A model of knowledge development and increasing foreign market commitments, in: *Journal of International Business Studies*, 8. Jg., 1/1977, S. 23-32.
- Johanson, J./ Vahlne, J.-E. (2009): The Uppsala internationalization process model revisited - From liability of foreignness to liability of outsidership, in: *Journal of International Business Studies*, 40. Jg., 9/2009, S. 1411-1431.
- Joplin, J./ Daus, C. (1997): Challenges of leading a diverse workforce, in: *Academy of Management Executive*, 11. Jg., 3/1997, S. 32-47.

- Joshi, A./ Roh, H. (2009): The role of context in work team diversity research - A meta-analytic review, in: Academy of Management Journal, 52. Jg., 3/2009, S. 599-627.
- Kandel, E. (2012): Das Zeitalter der Erkenntnis - Die Erforschung des Unbewussten in Kunst, Geist und Gehirn von der Wiener Moderne bis heute, München 2012.
- Katila, R./ Shane S. (2005): When does lack of resources make new firms innovative, in: Academy of Management Journal, 48. Jg., 5/2005, S. 814-829.
- Katzenbach, J. R. (1998): Teams an der Spitze - Der Chef als Chef und Teammitglied, Wien, Frankfurt a. M. 1998.
- Katzenbach, J. R./ Smith, D. K. (1993): Teams - Der Schlüssel zur Hochleistungsorganisation, 2. Aufl., Wien 1993.
- 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, 52. Jg., 3/2009, S. 581-598.
- Kelle, U. (2007): Die Integration qualitativer und quantitativer Methoden in der empirischen Sozialforschung - Theoretische Grundlagen und methodologische Konzepte, Wiesbaden 2007.
- Kelley, T./ Littman, J. (2001): The art of innovation - Lessons in creativity from IDEO, America's leading design firm, New York 2001.
- Khurana, A./ Rosenthal, S. R. (1997): Integrating the fuzzy front end of new product development, in: Sloan Management Review, 38. Jg., 2/1997, S. 103-120.
- Kinast, E.-U./ Schroll-Machl, S. (2005): Überlegungen zu einem strategischen Gesamtkonzept für Interkulturalität in Unternehmen, in: Thomas, A. (Hrsg.): Grundlagen und Praxisfelder, 2. Aufl., Göttingen 2005, S. 434-450.

- King, N./ Anderson, N. (1990): Innovation in working groups, in: West, M. A./ Farr, J. L. (Hrsg.): Innovation and creativity at work - Psychological and organizational strategies, Chichester, New York 1990, S. 81-100.
- Kirchmeyer, C. (1993): Multicultural task groups - An account of the low contribution level of minorities, in: Small Group Research, 24. Jg., 1/1993, S. 127-148.
- Kirchmeyer, C. (1995): Demographic similarity to the work group - A longitudinal study of managers at the early career stage, in: Journal of Organizational Behavior, 16. Jg., 1/1995, S. 67-83.
- Kirchmeyer, C./ Cohen, A. (1992): Multicultural groups - Their performance and reactions with constructive conflict, in: Group & Organization Management, 17. Jg., 2/1992, S. 153-170.
- Kirkman, B. L./ Shapiro, D. (2005): The impact of cultural value diversity on multicultural team performance, in: Shapiro, D./ Glinow, M. A. von/ Cheng, J. (Hrsg.): Managing multinational teams - Global perspectives, Amsterdam 2005, S. 33-67.
- Kirsch, W. (2009): Interview - Mein Lieblingsbegriff: Inkommensurabilität, in: ZfM, 4. Jg., 2/2009, S. 173-183.
- Klijn, M./ Tomic, W. (2010): A review of creativity within organizations from a psychological perspective, in: Journal of Management Development, 29. Jg., 4/2010, S. 322-343.
- Klimecki, R. G./ Probst, G. J. B. (1990): Entstehung und Entwicklung der Unternehmenskultur, in: Lattmann, C./ Greipel, P. (Hrsg.): Die Unternehmenskultur - Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung, Heidelberg 1990, S. 41-65.
- Kluckhohn, F. R./ Strodtbeck, F. L. (1961): Variations in value orientations, Evanston, Elmsford 1961.

- Knapp, K. (1999): Interkulturelle Kommunikationsfähigkeit als Qualifikationsmerkmal in der Wirtschaft, in: Bolten, J. (Hrsg.): Cross culture - interkulturelles Handeln in der Wirtschaft, 2. Aufl., Sternenfels 1999, S. 8-24.
- Knauß, F. (2010): Auf der Suche nach dem Neuen, in: Handelsblatt, 51/2010, 15.03.2010, S. 22.
- Knouse, S. B./ Dansby, M. R. (1999): Percentage of work-group diversity and work-group effectiveness, in: The Journal of Psychology, 133. Jg., 5/1999, S. 486-494.
- Koch, E./ Speiser, S. (2008): Interkulturelles Management - Neue Ansätze - Erfahrungen - Erkenntnisse. Beiträge zum Fünften Internationalen Tag, Mering 2008.
- Köck, P./ Ott, H. (1994): Wörterbuch für Erziehung und Unterricht - 3100 Begriffe aus den Bereichen Pädagogik, Didaktik, Psychologie, Sozialwissen, Soziologie, 5. Aufl., Donauwörth 1994.
- Köppel, P. (2007): Konflikte und Synergien in multikulturellen Teams - Virtuelle und face-to-face-Kooperation, Wiesbaden 2007.
- Kornmeier, M. (2007): Wissenschaftstheorie und wissenschaftliches Arbeiten - Eine Einführung für Wirtschaftswissenschaftler, Heidelberg 2007.
- Kotulla, T. (2012): Strategien der internationalen Produktstandardisierung und -differenzierung, Wiesbaden 2012.
- Kroeber, A./ Kluckhohn, C. (1952): Culture - A critical review of concepts and definitions, Cambridge 1952.
- Kühlmann, T. M. (1998): Kooperation in multikulturellen Arbeitsgruppen, in: Spieß, S./ Nerdinger, F. W. (Hrsg.): Kooperation in Unternehmen, München 1998, S. 61-97.

- Küng, H. (1990): Projekt Weltethos, München 1990.
- Kurtzberg, T. (2005): Feeling creative, being creative - An empirical study of diversity and creativity in teams, in: Creativity Research Journal, 17. Jg., 1/2005, S. 51-65.
- Kurz, K./ Prüfer, P./ Rexroth, M. (1999): Zur Validität von Fragen in standardisierten Erhebungen - Ergebnisse des Einsatzes eines kognitiven Pretestinterviews, in: ZUMA Nachrichten, 44. Jg., 23/1999, S. 83-107.
- Kutschker, M./ Schmid, S. (2011): Internationales Management, 7. Aufl., München 2011.
- Lane, H. W./ DiStefano, J. J./ Maznevski, M. L. (2000): International management behavior - Text, readings, and cases, 4. Aufl., Oxford 2000.
- Langer, W. (2010): Mehrebenenanalyse mit Querschnittsdaten, in: Wolf, C./ Best, H. (Hrsg.): Handbuch der sozialwissenschaftlichen Datenanalyse, Wiesbaden 2010, S. 741-774.
- Laroche, L. (2003): Managing cultural diversity in technical professions, Amsterdam, Boston 2003.
- Larson, J. R. et al. (1998): Diagnosing groups - The pooling, management, and impact of shared and unshared case information in team-based medical decision making, in: Journal of Personality and Social Psychology, 75. Jg., 1/1998, S. 93-108.
- Larson, J. R./ Foster-Fishman, P. G./ Franz, T. M. (1998): Leadership style and the discussion of shared and unshared information in decision-making groups, in: Personality and Social Psychology Bulletin, 24. Jg., 5/1998, S. 482-495.

- Latané, B./ Williams, K. D./ Harkins, S. G. (1979): Many hands make light the work - The causes and consequences of social loafing, in: Journal of Personality and Social Psychology, . Jg., 37/1979, S. 822-832.
- Laury, C. (2009): Réflexions pêle-mêle sur l'imaginaire et le développement des organisations, in: Kalika, M./ Urban, S. (Hrsg.): Les hommes et le management - Des réponses à la crise : mélanges en l'honneur de Sabine Urban, Paris 2009, S. 141-151.
- Lehmann, R. (2006): Verschieden sind wir stark, in: Handelsblatt, 05.11.2006.
- Lenartowics, T./ Roth, K. (2001): Does subculture within a country matter? - A cross-culture study of motivational domains and business performance in Brazil, in: Journal of International Business Studies, 32. Jg., 2/2001, S. 305-325.
- Lesch, C./ Merkel, J. (2013): Internationalität in Dax-Vorständen auf Rekordhöhe, URL: <http://www.simon-kucher.com/de/news/internationalitat-dax-vorstanden-auf-rekordhohe>, Stand: 18.07.2013.
- Levitt, H. J. (1975): Suppose we took groups seriously..., in: Cass, E. L. (Hrsg.): Man and work in society - A report on the symposium held on the occasion of the 50. anniversary of the orig. Hawthorne studies, New York 1975.
- Little, R. J. A./ Rubin, D. B. (2002): Statistical analysis with missing data, 2. Aufl., Hoboken 2002.
- Loch, C./ Stein, L./ Terwiesch, C. (1996): Measuring development performance in the electronics industry, in: Journal of Product Innovation Management, 13. Jg., 1/1996, S. 3-20.
- Loden, M./ Rosener, J. B. (1991): Workforce America! - Managing employee diversity as a vital resource, Homewood 1991.
- Luke, D. A. (2004): Multilevel modeling, Thousand Oaks 2004.

- Macharzina, K./ Engelhard, J. (1987): Internationales Management, in: DBW - Die Betriebswirtschaft, 47. Jg., 3/1987, S. 319-344.
- Mahadevan, J./ Weißert, S./ Müller, F. (2011): From given cross-cultural difference to a new interculture - A Sino-German example, in: Interculture Journal, 10. Jg., 14/2011, S. 55-76.
- Maletzky, M. (2010): Kulturelle Anpassung als Prozess interkultureller Strukturierung - Eine strukturationstheoretische Betrachtung kultureller Anpassungsprozesse deutscher Auslandsentsendeter in Mexiko, München, Mering 2010.
- Mannix, E./ Neale, M. A. (2005): What differences made a difference? - The promise and reality of diverse teams in organizations, in: American Psychological Society, 6. Jg., 2/2005, S. 31-55.
- Matthes, J. (1991): "Das Gesicht wahren" - eine kulturelle Regel im interkulturellen Vergleich, in: Universitas, 46. Jg., 5/1991, S. 429-439.
- Matveev, A. V./ Milter, R. G. (2004): The value of intercultural competence for performance of multicultural teams, in: Team Performance Management, 10. Jg., 5/6/2004, S. 104-111.
- Mauritz, H. (1996): Interkulturelle Geschäftsbeziehungen - Eine interkulturelle Perspektive für das Marketing, Wiesbaden 1996.
- Mayer, H. O. (2009): Interview und schriftliche Befragung - Entwicklung, Durchführung und Auswertung, 5. Aufl., München, Wien 2009.
- Mayrhofer, U./ Urban, S. (2011): Management international - Des practiques en mutation, Paris 2011.
- Maznevski, M. L./ Athanassiou, N. (2006): Guest editors' introduction to the focused issue - A new direction for global teams research, in: Management International Review, 46. Jg., 6/2006, S. 631-645.

- McGrath, J. E. (1984): Groups, interaction and performance, Englewood Cliffs 1984.
- McGrath, J. E./ Berdahl, J. L./ Arrow, H. (1995): Traits, expectations, culture, and clout - The dynamics of diversity in work groups, in: Jackson, S. E. (Hrsg.): Diversity in work teams - Research paradigms for a changing workplace, Washington, DC 1995, S. 17-45.
- McLeod, P. L./ Lobel, S. A. (1992): The effects of ethnic diversity on idea generation in small groups, in: Academy of Management Best Paper Proceedings, S. 227-231.
- McLeod, P. L./ Lobel, S. A./ Cox, T. H. (1996): Ethnic diversity and creativity in small groups, in: Small Group Research, 27. Jg., 2/1996, S. 248-264.
- Messingschlager, M. (2012): Fehlende Werte in den Sozialwissenschaften - Analyse und Korrektur mit Beispielen aus dem ALLBUS, Bamberg 2012.
- Milliken, F. J./ Bartel, C. A./ Kurtzberg, T. (2003): Diversity and creativity in work groups - A dynamic perspective on the affective and cognitive processes that link diversity and performance, in: Paulus, P. B./ Nijstad, B. A. (Hrsg.): Group creativity - Innovation through collaboration, New York 2003, S. 32-62.
- Milliken, F. J./ Martins, L. (1996): Searching for common threads - Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups, in: Academy of Management Review, 21. Jg., 2/1996, S. 402-433.
- Moore, F. (2005): Transnational business cultures - Life and work in a multinational corporation, Aldershot 2005.
- Moreland, R. (1999): Transactive Memory - Learning Who Knows What in Work Groups and Organizations, in: Thompson, L. L./ Levine, J. M./

- Messick, D. M. (Hrsg.): Shared cognition in organizations - The management of knowledge, Mahwah 1999, S. 3-31.
- Moreland, R./ Levine, J./ Wingert, M. (1996): Creating the ideal group - Composition effects at work, in: Witte, E. H. (Hrsg.): Understanding group behavior, Mahwah 1996.
- Müller, H. (1999): Das Zusammenleben der Kulturen - Ein Gegenentwurf zu Huntington, 5. Aufl., Frankfurt am Main 1999.
- Müller, K. (2009): Vertrauen zwischen Fremden - Zum Aufbau einer Joint Venture-Culture in interkulturellen Verhandlungen, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, 10. Jg., 1/2009, S. 66-85.
- Mummendey, H. D./ Grau, I. (2008): Die Fragebogen-Methode, 5. Aufl., Göttingen 2008.
- Nahapiet, J./ Ghoshal, S. (1998): Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage, in: Academy of Management Review, 23. Jg., 2/1998, S. 242-266.
- Nederveen Pieterse, J. P. (2009): Globalization and culture - Global mélange, 2. Aufl., Lanham 2009.
- Negt, O. (1992): Germanistik in der Zwischenwelt der Kulturen, in: Mishima, K./ Tsuji, H. (Hrsg.): Dokumentation des Symposiums "Interkulturelle Deutschstudien - Methoden, Möglichkeiten und Modelle" in Takayama/Japan, 1990, München 1992, S. 23-34.
- Nemeth, C./ Nemeth-Brown, B. (2003): Better than Individuals? - The Potential Benefits of Dissent and Diversity for Group Creativity, in: Paulus, P. B./ Nijstad, B. A. (Hrsg.): Group creativity - Innovation through collaboration, New York 2003, S. 63-84.

- Nemeth, C./ Owens, P. (1996): Making Work Groups More Effective - the Value of Minority Dissent, in: West, M. A. (Hrsg.): Handbook of work group psychology, Chichester 1996, S. 125-141.
- Nerdinger, F. W./ Blickle, G./ Schaper, N. (2011): Arbeits- und Organisationspsychologie, 2. Aufl., Berlin 2011.
- Neuberger, O./ Kompa, A. (1987): Wir, die Firma - Der Kult um die Unternehmenskultur, Weinheim 1987.
- 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.
- Nohria, N./ Gulati, R. (1996): Is slack good or bad for innovation?, in: Academy of Management Journal, 39. Jg., 5/1996, S. 1245-1264.
- Nonaka, I./ Toyama, R./ Byosièrè, P. (2001): Theory of Organizational Knowledge Creation - Understanding the Dynamic Process of Creating Knowledge, in: Dierkes, M. (Hrsg.): Handbook of organizational learning and knowledge, Oxford, New York 2001, S.491-517.
- Nunnally, J. C./Bernstein, I. H. (1994): Psychometric theory, 3. Aufl., New York 1994.
- Oberhoff, B. (1978): Akzeptanz von interpersonellem Feedback - Eine empirische Untersuchung zu verschiedenen Feedback-Formen, Münster 1978.
- OECD (2005): Oslo Manual - Guidelines for collecting and interpreting innovation data, Oslo 2005.
- Ohlwein, M. (1999): Märkte für gebrauchte Güter, Wiesbaden 1999.

- Oksenberg, L./ Cannel, C./ Kalton, G. (1991): New strategies for pretesting survey questions, in: Journal of Official Statistics, 7. Jg., 3/1991, S.349-365.
- Oldham, G. R./ Cummings, A. (1996): Employee creativity - Personal and contextual factors at work, in: Academy of Management Journal, 39. Jg., 3/1996, S. 607-634.
- O'Muircheartaigh, C./ Krosnick, J. A./ Helic, A. (1999): Middle alternatives, acquiescence, and the quality of questionnaire data, in: American Association for Public Opinion Research Annual Meeting, St. Petersburg, FL 1999.
- O'Reilly, C./ Caldwell, D. F./ Barnett, W. P. (1989): Work group demography, social integration, and turnover, in: Administrative Science Quarterly, 34. Jg., 1/1989, S. 21-37.
- O'Reilly, C./ Snyder, R./ Boothe, J. (1993): Effects of executive team demography on organizational change, in: Huber, G. P. (Hrsg.): Organizational change and redesign - Ideas and insights for improving performance, New York 1993.
- O'Reilly, C./ Williams, K./ Barsade, S. (1998): Group demography and innovation. Does diversity help?, in: Gruenfeld D. H. (Hrsg.): Research on managing groups and teams, Stamford 1998, S. 183-208.
- Orlikowski, B. (2002): Management virtueller Teams - Der Einfluss der Führung auf den Erfolg, Wiesbaden 2002.
- Page, A. L./ Schirr, G. R. (2008): Growth and development of a body of knowledge - 16 years of new product development research, 1989–2004, in: Journal of Product Innovation Management, 25. Jg., 3/2008, S. 233-248.

- Paletz, S. B. F. et al. (2004): Ethnic Composition and its Differential Impact on Group Processes in Diverse Teams, in: *Small Group Research*, 35. Jg., 2/2004, S. 128-157.
- Paulus, P. B. (2000): Groups, teams, and creativity - The creative potential of idea-generating groups, in: *Applied Psychology - an International Review - Psychologie Appliquée - Revue Internationale*, 49. Jg., 2/2000, S. 237-262.
- Pelled, L. H. (1996): Demographic diversity, conflict, and work group outcomes - An intervening process theory, in: *Organization Science*, 7. Jg., 6/1996, S. 615-631.
- 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*, 44. Jg., 1/1999, S. 1-28.
- Peterson, M. F./ Arregle, J.-L./ Martin, X. (2012): Multilevel models in international business research, in: *Journal of International Business Studies*, 43. Jg., 5/2012, S. 451-457.
- Peugh, J. L. (2010): A practical guide to multilevel modeling, in: *Journal of School Psychology*, 48. Jg., 1/2010, S. 85-112.
- Platz, R. (1995): *Tourismus als Faktor des Kulturwandels bei den Lisu in Nordthailand*, Bonn 1995.
- Pleschak, F./ Sabisch, H. (1996): *Innovationsmanagement*, Stuttgart 1996.
- Plessner, H. (1982): *Mit anderen Augen - Aspekte einer philosophischen Anthropologie*, Stuttgart 1982.
- Podsiadlowski, A. (2002): Multikulturelle Arbeitsgruppen - Eine differenzierte Betrachtung der Wirkung von Heterogenität in Arbeitsgruppen nach Untersuchungstyp und Form der Gruppenzusammensetzung, in: *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 33. Jg., 4/2002, S. 241-259.

- Polzer, J. T./ Milton, L. P./ Swann, W. B. (2002): Capitalizing on diversity - Interpersonal congruence in small work groups, in: Administrative Science Quarterly, 47. Jg., 2/2002, S. 296-324.
- Popper, K. R. (1994): Logik der Forschung, Tübingen 1994.
- Porst, R. (2009): Fragebogen - Ein Arbeitsbuch, 2. Aufl., Wiesbaden 2009.
- Pothukuchi, V. et al. (2002): National and organizational culture differences and international joint venture performance, in: Journal of International Business Studies, 33. Jg., 2/2002, S. 243-265.
- Prüfer, P./ Rexroth, M. (1996): Verfahren zur Evaluation von Survey-Fragen - Ein Überblick, in: ZUMA Nachrichten, 39. Jg., 5/1996, S. 95-116.
- Puck, J./ Rygl, D./ Kittler M. G. (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, 3 Jg., 2/2006, S. 223-241.
- Punnett, B./ Clemens, J. (1999): Cross-national diversity - Implications for international expansion decisions, in: Journal of World Business, 34. Jg., 2/1999, S. 128-138.
- Raab-Steiner, E./ Benesch, M. (2008): Der Fragebogen - Von der Forschungsidee zur SPSS-Auswertung, Wien 2008.
- Rässler, S. (2000): Ergänzung fehlender Daten in Umfragen, in: Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik, 220. Jg., 1/2000, S. 64-94.
- Rässler, S./ Riphahn, R. T. (2006): Survey Item Nonresponse and its Treatment, in: Allgemeines Statistisches Archiv, 90. Jg., 1/2006, S. 213-228.

- Rathje, S. (2004): Unternehmenskultur als Interkultur - Entwicklung und Gestaltung interkultureller Unternehmenskultur am Beispiel deutscher Unternehmen in Thailand, Sternenfels 2004.
- Raudenbush, S. W./ Bryk, A. S. (2002): Hierarchical linear models - Applications and data analysis methods, 2. Aufl., Thousand Oaks 2002.
- Renker, L.-C./ Köstler, H. (2012): Multikulturalität in Studiengängen - Chancen und Herausforderungen für die Teamarbeit, University of Erlangen, Dept. of Computer Science, Technical Reports, CS-2012-03, Mai 2012.
- Riordan, C. M./ Shore, L. M. (1997): Demographic diversity and employee attitudes - An empirical examination of relational demography within work unit, in: Journal of Applied Psychology, 82. Jg., 3/1997, S. 342-358.
- Riordan, C./ Vandenberg, R. J. (1994): A central question in cross-cultural research - Do employees of different cultures interpret work-related measures in an equivalent manner?, in: Journal of Management, 20. Jg., 3/1994, S. 643-671.
- Roberts, E. B. (1987): Generating technological innovation, New York 1987.
- Röder, R. (2001): Kooperation an Schnittstellen - Eine empirische Untersuchung, Frankfurt a. M., New York 2001.
- Rogers, E. M. (2003): Diffusion of innovations, 5. Aufl., New York 2003.
- Rohn, A. S. (2006): Multikulturelle Arbeitsgruppen - Erklärungsgrößen und Gestaltungsformen, Wiesbaden 2006.
- Rohrmann, B. (1978): Empirische Studien zur Entwicklung von Antwortskalen für die sozialwissenschaftliche Forschung, in: Zeitschrift für Sozialpsychologie, 9. Jg., 3/1978, S. 222-245.

- Roy, A. (2011): Europa ist nur der Anfang, in: Die Zeit 51/2011, 15. Dezember 2011, S. 10.
- Rubin, D. B. (2004): Multiple imputation for nonresponse in surveys, Hoboken 2004.
- Rubin, D. B./ Stern, H./ Vehovar, V. (1995): Handling 'don't know' survey responses - The case of the slovenian plebiscite, in: Journal of the American Statistical Association, 90. Jg., 431/1995, S. 822-828.
- Ruhe, J./ Eatman, J. (1977): Effects of racial composition on small work groups, in: Small Group Research, 8. Jg., 4/1977, S. 479-486.
- Sader, M. (2008): Psychologie der Gruppe, 9. Aufl., Weinheim 2008.
- Samiee, S./ Athanassiou, N. (1998): International strategy research - Cross-cultural methodology implications, in: Journal of Business Research, 43. Jg., 2/1998, S. 79-96.
- Schaffer, B./ Riordan, C. (2003): A review of cross-cultural methodologies for organizational research - A best-practices approach, in: Organizational Research Methods, 6. Jg., 2/2003, S. 169-215.
- Schaubroeck, J./ Lam, S. S. K./ Cha, S. E. (2007): Embracing transformational leadership - Team values and the impact of leader behavior on team performance, in: Journal of Applied Psychology, 92. Jg., 4/2007, S. 1020-1030.
- Schein, E. H. (1995): Unternehmenskultur - Ein Handbuch für Führungskräfte, Frankfurt a. M. 1995.
- Schein, E. H. (2010): Organizational culture and leadership, 4. Aufl., San Francisco 2010.
- Schewe, G./ Becker, S. (2009): Innovationen für den Mittelstand - Ein prozessorientierter Leitfaden für KMU, Wiesbaden 2009.

- Schmid, S. (1996): Multikulturalität in der internationalen Unternehmung - Konzepte, Reflexionen, Implikationen, Wiesbaden 1996.
- Schneider, H. (1995): Grundlagen der Volkswirtschaftslehre, München 1995.
- Schneider, S. C./ Barsoux, J.-L. (2003): Managing across cultures, 2. Aufl., Harlow 2003.
- Schnell, R./ Hill, P. B./ Esser, E. (2011): Methoden der empirischen Sozialforschung, 9. Aufl., München 2011.
- Scholl, W. (1996): Effective Teamwork - A Theoretical Model and a Test in the Field, in: Witte, E. H. (Hrsg.): Understanding group behavior, Mahwah, NJ 1996, S. 127-146.
- Scholz, C./ Hofbauer, W. (1990): Organisationskultur - Die 4 Erfolgsprinzipien, Wiesbaden 1990.
- Schreyögg, G. (1993): Unternehmenskultur zwischen Globalisierung und Regionalisierung, in: Haller, M. et al. (Hrsg.): Globalisierung der Wirtschaft - Einwirkungen auf die Betriebswirtschaftslehre, vom 9.-13. Juni 1992 in St. Gallen. - Wissenschaftliche Jahrestagung des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft, S.149-170.
- Schroll-Machl, S./ Nový, I. (2000): Perfekt geplant oder genial improvisiert? - Kulturunterschiede in der deutsch-tschechischen Zusammenarbeit, München 2000.
- Schuler, H. et al. (2008): Testing the creativity process - construct relations and occupational occurrence, 23rd Conference of the Society for Industrial & Organizational Psychology, 10-12.04.2008, San Francisco.
- Schuman, H./ Presser, S. (1996): Questions and answers in attitude surveys - Experiments on question form, wording, and context, Thousand Oaks 1996.

- Schütz, A. (2002): Der Fremde, in: Merz-Benz, P. U./ Wagner, G. (Hrsg.): Der Fremde als sozialer Typus, Konstanz 2002, S.47-92.
- Schütz, A./ Luckmann, T. (1975): Strukturen der Lebenswelt, Neuwied 1975.
- Schweitzer, H. (1994): Der Mythos vom interkulturellen Lernen - Zur Kritik der sozialwissenschaftlichen Grundlagen interkultureller Erziehung und subkultureller Selbstorganisation ethnischer Minderheiten am Beispiel der USA und der Bundesrepublik Deutschland, Münster 1994.
- Scott, S. G./ Bruce, R. A. (1994): Determinants of innovative behavior - A path model of individual innovation in the workplace, in: Academy of Management Journal, 37. Jg., 3/1994, S. 580-607.
- Seashore, S. E. (1983): Issues in assessing organizational change, in: Seashore, S. E. et al. (Hrsg.): Assessing organizational change - A guide to methods, measures, and practices, New York 1983.
- Seelye, H. N./ Wasilewski, J. H. (1996): Between cultures - Developing self-identity in a world of diversity, Chicago 1996.
- Sekaran, U. (1983): Methodological and theoretical issues and advancements in cross-cultural research, in: Journal of International Business Studies, 14. Jg., 2/1983, S. 61-73.
- Sembill, D./ Zilch, C. (2010): Leistungsbereitschaft und Leistungseffekte unter dem Druck des Wandels, Working Paper der Otto-Friedrich Universität Bamberg, Wirtschaftspädagogik.
- Shannon, C. E./ Weaver, W. (1998): The mathematical theory of communication, Urbana 1998.

- Shapiro, D. et al. (2002): Transnational team in the electronic age - Are team identity and high performance at risk?, in: Journal of Organizational Behavior, 23. Jg., 4/2002, S. 455-467.
- Shaw, M. E. (1973): Scaling group tasks - A method for dimensional analysis, in: JSAS Catalog of Selected Documents in Psychology, 3/1973, S. 8.
- Shenkar, O. (2012): Cultural distance revisited - Towards a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences, in: Journal of International Business Studies, 43. Jg., 1/2012, S. 1-11.
- Shin, S. J. et al. (2012): Cognitive team diversity and individual team member creativity - A cross-level interaction, in: Academy of Management Journal, 55. Jg., 1/2012, S. 197-212.
- Shuter, R. (2007): On Third-culture building, in: Deetz, S. (Hrsg.): Communication yearbook 16, London 2007, S. 429-436.
- Siemens AG (2012): Pressemitteilung Corporate Communication, URL: http://www.siemens.com/press/en/pressrelease/?press=/en/pressrelease/2008/corporate_communication/ axx2008102.htm, Stand: 01.02.2012.
- Sinaiko, H. W./ Brislin, R. W. (1973): Evaluating language translations - Experiments on three assessment methods, in: Journal of Applied Psychology, 57. Jg., 3/1973, S. 328-334.
- Singh, J. (1995): Measurement issues in cross-national studies, in: Journal of International Business Studies, 26. Jg., 3/1995, S.597-619.
- Smith, K. G. et al. (1994): Top management team demography and process: - The role of top management team demography and process: The role of social integration and communication, in: Administrative Science Quarterly, 39. Jg., 3/1994, S. 412-438.

- Smith, L. R. (1999): Intercultural network theory - A cross-paradigmatic approach to acculturation, in: International Journal of Intercultural Relations, 23. Jg., 4/1999, S. 629-658.
- Smith, P. B./ Noakes, J. (1996): Cultural Differences in Group Process, in: West, M. A. (Hrsg.): Handbook of work group psychology, Chichester 1996, S. 477-501.
- Snijders, T. A. B./ Bosker, R. J. (1999): Multilevel analysis - An introduction to basic and advanced multilevel modeling, London, Thousand Oaks 1999.
- 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, 90. Jg., 4/2006, S. 597-612.
- Sonnenburg, S. (2007): Kooperative Kreativität - Theoretische Basisentwürfe und organisationale Erfolgsfaktoren, Wiesbaden 2007.
- Sowa, R. (2008): Die Lebenswelt - Auslegungen der vorgegebenen Welt und ihrer Konstitution, Dordrecht 2008.
- Spieß, M. (2008): Missing-data-Techniken - Analyse von Daten mit fehlenden Werten, Hamburg, Münster 2008.
- Spur, G./ Eßer, G. (2008): Innovation, Produktion und Management, München 2008.
- Staehele, W. H./ Conrad, P./ Sydow, J. (1999): Management - Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8. Aufl., München 1999.
- Stahl, G. K. et al. (2010): Unraveling the effects of cultural diversity in teams - A meta-analysis of research on multicultural work groups,

- in: Journal of International Business Studies, 41. Jg., 4/2010, S. 690-709.
- Staples, C. L. (2007): Board globalization in the world's largest transnational corporations 1993-2005, in: Corporate Governance - An International Review, 15. Jg., 2/2007, S. 311-321.
- Staples, D. S./ Zhao, L. (2006): The effects of cultural diversity in virtual teams versus face-to-face teams, in: Group Decision and Negotiation, 15. Jg., 4/2006, S. 389-406.
- Stasser, G./ Stewart, D./ Wittenbaum, G. (1995): Expert roles and information exchange during discussion - The importance of knowing who knows what, in: Journal of Experimental Social Psychology, 31. Jg., 3/1995, S. 244-265.
- Stasser, G./ Vaughan, S. I./ Stewart, D. D. (2000): Pooling unshared information: - The benefits of knowing how access to information is distributed among group members, in: Organizational Behavior and Human Decision Processes, 82. Jg., 1/2000, S. 102-116.
- Stein, V. (2010): Interkulturelle Kreativität, in: Barmeyer, C. I./ Bolten, J. (Hrsg.): Interkulturelle Personal- und Organisationsentwicklung - Methoden, Instrumente und Anwendungsfälle, Sternenfels 2010, S. 65-77.
- Steiner, I. D. (1966): Models for inferring relationships between group size and potential group productivity, in: Behavioral Science, 11/1966, S. 273-283.
- Steiner, I. D. (1972): Group process and productivity, New York 1972.
- Steixner, Margret (2007): Lernraum Interkultur. von interkultureller Erfahrung zu interkultureller Kompetenz - Potentiale und Relevanz des interkulturellen Coachings am Beispiel von Fachkräften der Entwicklungszusammenarbeit, 1. Aufl., Wien 2007.

- Sternberg, R. J./ Lubart, T. I. (1996): Investing in creativity, in: American Psychologist, 51. Jg., 7/1996, S. 677-688.
- Stewart, G. L. (2006): A meta-analytic review of relationships between team design features and team performance, in: Journal of Management, 32. Jg., 1/2006, S. 29-54.
- Stier, W. (1999): Empirische Forschungsmethoden, 2. Aufl., Berlin 1999.
- Stock, R. (2003): Teams an der Schnittstelle zwischen Anbieter- und Kunden-Unternehmen - Eine integrative Betrachtung, Wiesbaden 2003.
- Stumpf, S. (2005): Interkulturelle Arbeitsgruppen, in: Thomas, A. (Hrsg.): Grundlagen und Praxisfelder, 2. Aufl., Göttingen 2005, S. 340-353.
- Stumpf, S./ Klaus, C./ Süßmuth, B. (2003): Gruppenreflexivität als Determinante der Effektivität und Weiterentwicklung von Arbeitsgruppen, in: Stumpf, S./ Thomas, A. (Hrsg.): Teamarbeit und Teamentwicklung, Göttingen 2003, S. 143-165.
- Stumpf, S./ Thomas, A. (1999): Management von Heterogenität und Homogenität in Gruppen, in: Personalführung, 5/1999, S. 36-44.
- Sudman, S./ Bradburn, N. M./ Schwarz, N. (1996): Thinking about answers - The application of cognitive processes to survey methodology, San Francisco 1996.
- Süß, S./ Kleiner, M. (2006): Diversity-Management in Deutschland - Mehr als eine Mode?, in: Die Betriebswirtschaft, 66. Jg., 5/2006, S. 521-541.
- Szkudlarek, B. (2009): Through Western eyes - Insights into the intercultural training field, in: Organization Studies, 30. Jg., 9/2009, S. 975-986.

- Tajfel, H. (1978a): Social categorization, social identity and social comparison, in: Tajfel, H. (Hrsg.): Differentiation between social groups - Studies in the social psychology of intergroup relations, London, New York 1978, S. 61-76.
- Tajfel, H. (1978b): The achievement of group differentiation, in: Tajfel, H. (Hrsg.): Differentiation between social groups - Studies in the social psychology of intergroup relations, London, New York 1978, S. 77-98.
- Tajfel, H./ Turner, J. C. (1986): The social identity theory of intergroup behavior, in: Austin, W. G./ Worchel, S. (Hrsg.): Psychology of intergroup relations, 2nd, Chicago 1986, S. 7-24.
- Tannenbaum, S. I./ Beard, R. L./ Salas, E. (1992): Team Building and its influence on team effectiveness - An examination of conceptual and empirical developments, in: Kelley, K. (Hrsg.): Issues, theory, and research in industrial/organizational psychology, Amsterdam 1992, S. 117-153.
- Tashakkori, A./ Teddlie, C. (2003): Handbook of mixed methods in social and behavioral research, London 2003.
- Thom, N. (1992): Innovationsmanagement, Bern 1992.
- Thomas, A. (1996): Interkulturelle Psychologie, in: Wierlacher, A. (Hrsg.): Blickwinkel - Kulturelle Optik und interkulturelle Gegenstandskonstitution, München 1996, S. 145-162.
- Thomas, A. (2003a): Analyse der Handlungswirksamkeit von Kulturstandards, in: Thomas, A. (Hrsg.): Psychologie interkulturellen Handelns, 2. Aufl., Göttingen 2003, S. 107-135.
- 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): National- und Organisationskulturen, in: Thomas, A. (Hrsg.): Grundlagen und Praxisfelder, 2. Aufl., Göttingen 2005, S. 32-43.
- Thomas, A. (2005b): Das Eigene, das Fremde, das Interkulturelle, in: Thomas, A. (Hrsg.): Grundlagen und Praxisfelder, 2. Aufl., Göttingen 2005, S. 44-59.
- Thomas, A. (2005c): Grundlagen der interkulturellen Psychologie, Nordhausen 2005c.
- Thomas, A./ Hagemann, K./ Strumpf, S. (2003): Training interkultureller Kompetenz, in: Bergemann, N./ Sourisseaux, A. L. J. (Hrsg.): Interkulturelles Management, 3. Aufl., Berlin 2003, S. 237-272.
- Tibi, B. (1995): Krieg der Zivilisationen - Politik und Religion zwischen Vernunft und Fundamentalismus, Hamburg 1995.
- Tierney, P./ Farmer, S. M./ Graen, G. B. (1999): An examination of leadership and employee creativity - The relevance of traits and relationships, in: Personnel Psychology, 52. Jg., 3/1999, S. 591-620.
- Tjitra, H. W. (2001): Synergiepotenziale und interkulturelle Probleme - Chancen und Herausforderungen am Beispiel deutsch-indonesischer Arbeitsgruppen, Wiesbaden 2001.
- Tjosvold, D. (1992): The conflict-positive organization - Stimulate diversity and create unity, Reading 1992.
- Triandis, H. C. (1994): Culture and social behavior, New York 1994.
- Triandis, H. C./ Hall, E. R./ Ewen, R. B. (1965): Member heterogeneity and dyadic creativity, in: Human Relations, 18. Jg., 1/1965, S. 33-55.

- Trommsdorff, V./ Steinhoff, F. (2007): Innovationsmarketing, München 2007.
- Trompenaars, A./ Hampden-Turner, C. (2002): 21 leaders for the 21st century - How innovative leaders manage in the digital age, New York 2002.
- Trott, P. (2012): Innovation management and new product development, 5. Aufl., Harlow, New York 2012.
- Tsui, A. S./ Egan, T. D./ O'Reilly, C. (1992): Being different - Relational demography and organizational attachment, in: Administrative Science Quarterly, 37. Jg., 4/1992, S. 549-579.
- Tuckman, B. W. (1965): Developmental sequence in small groups, in: Psychological Bulletin, 63. Jg., 6/1965, S. 384-399.
- Tung, R. L. (2008): The cross-cultural research imperative - the need to balance cross-national and intra-national diversity, in: Journal of International Business Studies, 39. Jg., 1/2008, S. 41-46.
- Urban, S./ Mayrhofer, U. (2011): Management international - Des pratiques en mutation 2011.
- Useem/Useem/Donghue (1963): Men in the middle of the third culture - The roles of American and Non-Western people in cross-cultural administration, in: Human Organizations, 22. Jg., 3/1963, S. 169-179.
- Usunier, J.-C. (2011): Language as a resource to assess cross-cultural equivalence in quantitative management research, in: Journal of World Business, 46. Jg., 3/2011, S. 314-319.
- Vahs, D./ Burmester, R. (2005): Innovationsmanagement - Von der Produktidee zur erfolgreichen Vermarktung, 3. Aufl., Stuttgart 2005.

- van Buuren, S./ Groothuis-Oudshoorn, K. (2012): Package 'mice', URL:
<http://cran.r-project.org/web/packages/mice/mice.pdf>; Stand:
07.08.2012.
- van der Zee, K./ Atsma, N./ Brodbeck, F. (2004): The influence of social
identity and personality on outcomes of cultural diversity in teams,
in: Journal of Cross-Cultural Psychology, 35. Jg., 3/2004,
S. 283-303.
- van de Vijver, F./ Leung, K. (1997): Methods and data analysis for cross-
cultural research, Thousand Oaks 1997.
- van Someren, M. W./ Barnard, Y. F./ Sandberg, J. (1994): The think aloud
method - A practical guide to modeling cognitive processes, London,
San Diego 1994.
- 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.
- von Guggenberg, I./ Larcher, D. (1998): Zwischen Herkunft und Zukunft -
Südtirol im Spannungsfeld zwischen ethnischer und postnationaler
Gesellschaftsstruktur, Meran 1998.
- von Keller, E. (1982): Management in fremden Kulturen - Ziele, Ergebnisse
und methodische Probleme der kulturvergleichenden Management-
forschung, Bern 1982.
- von Rosenstiel, L. et al. (2005): Organisationspsychologie, 9. Aufl.,
Stuttgart 2005.

- Wageman, R./ Gordon, F. M. (2005): As the twig is bent - How group values shape emergent task interdependence in groups, in: *Organization Science*, 16. Jg., 6/2005, S. 687-700.
- Waldenfels, B. (1971): *Das Zwischenreich des Dialogs – Sozialphilosophische Untersuchungen in Anschluss an Edmund Husserl*, Den Haag 1971.
- Waldman, D. A. (1994): Transformational Leadership in Multifunctional Teams, in: Bass, B. M. (Hrsg.): *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*, Thousand Oaks 1994, S. 84-103.
- Watson, E. W./ Johnson, L./ Zgourides, G. D. (2002): The influence of ethnic diversity on leadership, group process, and performance - an examination of learning teams, in: *International Journal of Intercultural Relations*, 26. Jg., 1/2002, S. 1-16.
- Watson, E./ Kumar, K./ Michaelsen, L. K. (1993): Cultural diversity's impact on interaction process and performance - Comparing homogeneous and diverse task groups, in: *Academy of Management Journal*, 36. Jg., 3/1993, S. 590-602.
- Watson, W. E./ Johnson, L./ Merritt, D. (1998): Team orientation, self-orientation, and diversity in task groups: - Their connection to team performance over time, in: *Group & Organization Management*, 23. Jg., 2/1998, S. 161-188.
- Webber, S./ Donahue, L. (2001): Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance - A meta-analysis, in: *Journal of Management*, 27. Jg., 2/2001, S. 141-162.
- Weber, M. (2008): Objectivity and understanding in economics, in: Hausman, D. M. (Hrsg.): *The philosophy of economics - An anthology*, 3. Aufl., Cambridge 2008, S. 59-72.

- Wegner, D. M. (1995): A computer network model of human transactive memory, in: *Social Cognition*, 13. Jg., 3/1995, S. 319-339.
- Wegner, D. M./ Erber, R./ Raymond, P. (1991): Transactive memory in close relationships, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, 61. Jg., 6/1991, S. 923-929.
- Weitzel, T. et al. (2013): Recruiting Trends 2013 - Management-Zusammenfassung, URL: http://de.amiando.com/event/Resources/c/2/PYV5O4GinAMtop/Recruiting_Trends_2013_Management_Zusammenfassung.pdf, Stand: 25.09.2013.
- Werth, L./ Mayer, J. (2008): *Sozialpsychologie*, Heidelberg 2008.
- West, M. A. (1996): Reflexivity and Work Group Effectiveness - A Conceptual Integration, in: West, M. A. (Hrsg.): *Handbook of work group psychology*, Chichester 1996, S. 555-579.
- West, M. A./ Anderson, N. (1996): Innovation in top management teams, in: *Journal of Applied Psychology*, 81. Jg., 6/1996, S. 680-693.
- Westermann, R. (1985): Empirical Tests of Scale Type for Individual Ratings, in: *Applied Psychological Measurement*, 9. Jg., 3/1985, S. 265-274.
- White, L. A. (1975): Men's control over civilization. An anthropocentric illusion, in: Brady I. A./ Isaac B. L. (Hrsg.): *A reader in culture change*. Cambridge, MA, New York 1975, S. 30-42.
- Wiendieck, G. (1992): Teamarbeit, in: Frese, E. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Organisation*, 3. Aufl., Stuttgart 1992, S. 2375-2384.
- 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 Grundbegriffs interkultureller Kommunikation, in: Bolten, J. E. C./ Jonach, I./ Barthel, H. (Hrsg.): Interkulturelle Kommunikation - Texte und Übungen zum interkulturellen Handeln, Sternenfels 2003, S. 217-243.
- Wiersema, M. F./ Bantel K. A. (1992): Top management team demography and corporate strategic change, in: Academy of Management Journal, 35. Jg., 1/1992, S. 91-121.
- Wiersema, M. F./ Bird A. (1993): Organizational demography in Japanese firms - Group heterogeneity, individual dissimilarity, and top management team turnover, in: Academy of Management Journal, 36. Jg., 5/1993, S. 996-1025.
- Wille, C. (2011): Vertraute Fremde - Repräsentationen und Status von Grenzgängern in Luxemburg, in: Interculture Journal, 10. Jg., 13/2011, S. 101-114.
- Williams, K./ O'Reilly, C. (1998): Demography and Diversity in Organizations - A Review of 40 Years of Research, in: Staw, B. (Hrsg.): Research in Organizational Behavior, 20. Aufl., Greenwich 1998, S. 77-140.
- Williams, L. J./ Hartman, N./ Cavazotte, F. (2010): Method variance and marker variables - A review and comprehensive CFA marker technique, in: Organizational Research Methods, 13. Jg., 3/2010, S. 477-514.
- Wilson, D. T. (1995): An integrated model of buyer-seller relationships, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 23. Jg., 4/1995, S. 335-345.
- Winkler, V. A./ Bouncken, R. B. (2009): Cultural diversity in global innovation teams - Linking effects of cultural diversity to the innovation process, in: PICMET '09 - 2009 Portland International

- Conference on Management of Engineering & Technology: IEEE, S. 2284-2291.
- Woodman, R. W./ Sawyer, J. E./ Griffin, R. W. (1993): Toward a theory of organizational creativity, in: Academy of Management Review, 18. Jg., 2/1993, S. 293-321.
- Zahra, S. et al. (2001): Fostering entrepreneurship during international expansion, in: European Management Journal, 19. Jg., 4/2001, S. 359-369.
- Zamarripa, P. O./ Krueger, D. L. (1983): Implicit contracts regulating small group leadership: - The influence of culture, in: Small Group Research, 14. Jg., 2/1983, S. 187-210.
- Zander, L./ Mockaitis, A. I./ Harzing, A.-W (2011): Standardization and contextualization - A study of language and leadership across 17 countries, in: Journal of World Business, 46. Jg., 3/2011, S. 296-304.
- Zenger, T. R./ Lawrence, B. S. (1989): Organizational demography - The differential effects of age and tenure distributions on technical communication, in: Academy of Management Journal, 32. Jg., 2/1989, S. 353-376.
- Zentrum für Integrierte Produktionssysteme (1999): Optimierung der Produkt- und Prozessentwicklung - Beiträge aus dem Zentrum für integrierte Produktionssysteme (1999), Zürich.
- Zeuschel, U. (1999): Interkulturelle Synergie auf dem Weg - Erkenntnisse aus deutsch/US-amerikanischen Problemlösegruppen, in: Gruppendynamik, 30. Jg., 2/1999, S. 131-149.
- Zick, A. (2010): Psychologie der Akkulturation - Neufassung eines Forschungsbereichs, Wiesbaden 2010.

- Zimmermann, A./ Sparrow, P. (2007): Mutual adjustment processes in international teams - Lessons for the study of expatriation, in: International Studies of Management and Organization, 37. Jg., 3/2007, S. 65-88.
- Zöller, U. (2007): Anerkennung – noch ein langer Weg - Interkulturelle Erfahrungen von Auszubildenden heterogener Herkunft und pädagogischen Fachkräften, Wuppertal 2007.

Anhang: Fragebogen

Anmerkung: Die Itemkodierung sowie die Markierung revers kodierter Items (mit *) waren nicht Teil des Fragebogens, der an die Untersuchungsteilnehmer versandt wurde, sondern wurden im Nachhinein hinzugefügt, um die Analysen transparenter zu gestalten und die Übersichtlichkeit zu erhöhen.

Survey:

“Multicultural Teams – Creativity as a result of interculturalization“

Questionnaire

ST1 Team Name: _____

ST2 Team Leader: _____

Dear Participants,

Many thanks for your participation in the research of creativity in multicultural teams.

As part of a research project at the Department of International Management at the University of Bamberg, we are taking a closer look at the creative potential found within the multicultural composition of teams.

Your personal experience in collaboration with colleagues from different cultural circles is of great significance to our research.

Should you be involved with more teams, then please take only one team into consideration when answering the questions.

In the following questionnaire the term “team” is used uniformly. This includes all types of team work within organizations.

Please take sufficient time to read the questions thoroughly. For each question, please tick the answer which, in your opinion, is most appropriate for the situation.

It goes without saying that your data will be treated anonymously and confidentially.

Please take a few minutes to answer the questionnaire within the next **two weeks**.

Thank you very much for your co-operation!

Kind regards,

Carolin Weber

Questionnaire
“Multicultural Teams – Creativity as a result of interculturalization“

*Please give your personal opinion about **your team** and circle the most appropriate number
 (1 = “not at all”; 5 = “completely”).*

To which extend you perceive yourself and your team partners to have similarities in terms of:							
	not at all			completely			no opinion
DS1 ...backgrounds	1	2	3	4	5		O
DS2 ...communication styles	1	2	3	4	5		O
DS3...lifestyles	1	2	3	4	5		O
DS4 ...attitudes	1	2	3	4	5		O
DS5 ...interests	1	2	3	4	5		O
DS6 ...values	1	2	3	4	5		O

The team process within multicultural teams is an important object of research of this study.

Therefore the following questions refer to the interaction between you and your team colleagues.

*Please circle the most appropriate number for **your team** (1 = “strongly disagree”; 5 = “strongly agree”; “no opinion”).*

	strongly disagree					strongly agree	no opinion
IC1 People talk with one another openly and freely in our team.	1	2	3	4	5	O	
IC2 We understand what one another is saying during our discussions.	1	2	3	4	5	O	
TC1 The purposes of the meetings we get involved in are clearly communicated	1	2	3	4	5	O	
TC2 We really listen to one another and try to understand the feelings and points of view of each other.	1	2	3	4	5	O	
TC3 Each of us has the freedom to express herself /himself on any issue at any time.	1	2	3	4	5	O	
TC4 We freely express our feelings and ideas in meetings.	1	2	3	4	5	O	
CH1 Within my team, members are sympathetic towards one another.	1	2	3	4	5	O	
CH2 We have a friendly relationship amongst the team members.	1	2	3	4	5	O	
CH3 Within my team we have a weak sense of team spirit.*	1	2	3	4	5	O	
CH4 Within my team the members like each other.	1	2	3	4	5	O	
CH5 Team members have a strong sense of mutual respect for each other.	1	2	3	4	5	O	

	strongly disagree strongly agree					no opinion
LS1 Teamwork improves people personally	1	2	3	4	5	O
LS2 Through teamwork one gains professional knowledge.	1	2	3	4	5	O
LS3 Through this project we can gain important know-how.	1	2	3	4	5	O
LS4 I consider the project to be a technical success.	1	2	3	4	5	O
LS5 My team learns through gained experience.	1	2	3	4	5	O
FB1 We examine and analyze the surroundings as well as the progress of the project (solution strategies, goals, external requirements, remaining organization, etc.).	1	2	3	4	5	O
FB2 My team adapts its solution strategies and work methods to the project's surroundings and progress.	1	2	3	4	5	O
FB3 We invest sufficient time in order to judge the results of our actions (judgments regarding use, costs, construction, compatibility, etc.).	1	2	3	4	5	O

Please circle the most appropriate number for **your team** (1 = "none"; 5 = "a lot"; "no opinion").

	none a lot					no opinion
CT2 How often do people in your team disagree about opinions regarding the work being done?	1	2	3	4	5	O
CT1 How frequently are there conflicts about ideas in your team?	1	2	3	4	5	O
CT3 How much conflict about the work you do is there in your team?	1	2	3	4	5	O

	none					a lot	no opinion
CT4 To what extent are there differences of opinion in your team?	1	2	3	4	5		O
CR4 How much friction is there among members in your team?	1	2	3	4	5		O
CR3 How much are personality conflicts evident in your team?	1	2	3	4	5		O
CR1 How much tension is there among members in your team?	1	2	3	4	5		O
CR2 How much emotional conflict is there among members in your team?	1	2	3	4	5		O

Please indicate whether you agree or disagree with each of the following statements concerning the existing team culture in **your team** (1 = “strongly disagree”, 5 = “strongly agree”; “no opinion”).

	strongly disagree					strongly agree	no opinion
II1 The feeling that we are all sharing a common set of beliefs and values is low in our team.	1	2	3	4	5		O
II2 My team has a strong sense of what it is.	1	2	3	4	5		O
II3 My team acts as a single, cohesive team.	1	2	3	4	5		O
IV1 The values of all team members are similar.	1	2	3	4	5		O
IV2 The team as a whole has similar work values.	1	2	3	4	5		O
IV3/IG2 The team as a whole has similar goals.	1	2	3	4	5		O
IV4 Team members have strongly held beliefs about what is important within the team.	1	2	3	4	5		O

	strongly disagree			strongly agree			no opinion
IV5 Team members have similar goals.	1	2	3	4	5		O
IV6/IG3 All members agree on what is important to the team.	1	2	3	4	5		O
IN1 In my team we all share strong beliefs in regard to what behavior is acceptable or not.	1	2	3	4	5		O
IN2 In my team we all share strong beliefs as to what behavior is expected of each individual.	1	2	3	4	5		O
IN3 My team has a clear picture in regard to the favored behavior of each individual.	1	2	3	4	5		O
IN4 Each team member is aware of which behavior is expected of him/her.	1	2	3	4	5		O
IN5 There are certain expectations regarding the behavior of team members.	1	2	3	4	5		O
IG1 The main goals of my team are the same for all members.	1	2	3	4	5		O

Please indicate whether the following statements are characteristic or not characteristic for **your team** (1 = “not at all characteristic”, 5 = “very characteristic”; “no opinion”).

	not at all characteristic		very characteristic		no opinion
CA1 My team suggests new ways to achieve goals or objectives.	1	2	3	4	5 O
CA2 Members of my team come up with new and practical ideas to improve performance.	1	2	3	4	5 O
CA3 My team searches out new technologies, processes, techniques, and/or product ideas.	1	2	3	4	5 O
CA4 Members in my team suggest new ways to increase quality.	1	2	3	4	5 O
CA5 My team is a good source of creative ideas.	1	2	3	4	5 O
CA6 My team is afraid to take risks.*	1	2	3	4	5 O
CA7 We promote and champion ideas to others.	1	2	3	4	5 O
CA8 My team exhibits creativity on the job when given the opportunity to.	1	2	3	4	5 O
CA9 My team develops adequate plans and schedules for the implementation of new ideas.	1	2	3	4	5 O
CA10 We often have new and innovative ideas.	1	2	3	4	5 O
CA 11 My team comes up with creative solutions to problems.	1	2	3	4	5 O
CA12 Members of my team often have a fresh approach to problems.	1	2	3	4	5 O
CA13 My team suggests new ways of performing work tasks.	1	2	3	4	5 O

In the following you are asked to give some personal information.

Your data will be treated anonymously and confidentially!

SA Age:	_____ years of age
SS Sex:	female O male O
SC1	What is your mother tongue? _____
SC2	In which country/state were you born? Country: _____ State: _____
SC3	In which country/state have you lived the longest? country: _____ state: _____
SC4	With this question we would like to receive concrete information as to how you define your "culture". The country in which a person was born is the most common denominator for „culture“. This however is not applicable for everyone. Some countries have more than one culture. Some people were not brought up in the country of their birth. Others were born in a country newly adopted by their parents, however, were brought up in their parents' previous culture. Still other people grow up in extremely strong cultures – coupled with different religions, where boundaries and country borders are defined differently. What is your culture? _____
SP	What is your profession? _____ _____
SE	How long have you been working for your present employer/organization? _____ years/months/weeks (please underline the relevant time period)

ST3 How long have you been working in your present team?

_____ years/months/weeks (please underline the relevant time period)

ST4 How long will you still work in this team?

_____ years/months/weeks (please underline the relevant time period)

ST5 What is your role/position within the team?

☐ team leader

☐ other: _____

ST6 What percentage of your working time is spent at the same location as your team members?

Please indicate with a cross.



ST7 How many team members are you? _____ members

SL1 How would you evaluate **your** knowledge of the team's working language?

- ☐ very good
- ☐ good
- ☐ satisfactory
- ☐ sufficient
- ☐ insufficient

SL2 How would you evaluate **the other team members'** knowledge of the team's working language?

- ☐ very good
- ☐ good
- ☐ satisfactory
- ☐ sufficient
- ☐ insufficient

Additional comments:

Thank you very much for your co-operation!

Aufgrund des europäischen Binnenmarktes und zunehmender globaler wirtschaftlicher Vernetzung sind Unternehmen mit einer multikulturellen Belegschaft konfrontiert. Der Austausch zwischen unterschiedlich kulturell geprägten Mitarbeitern findet in sogenannten kulturellen Überschneidungssituationen statt. Dabei wird die eigene Lebenswelt infrage gestellt, indem das Individuum mit divergierenden Orientierungssystemen und Interpretationsmustern konfrontiert wird. Dies kann zu einem breiten Spektrum an Lösungsansätzen jedoch ebenso zu dysfunktionaler Kommunikation und Konflikt führen. Es herrscht bislang keine Einigkeit darüber, ob positive oder negative Auswirkungen der Multikulturalität die Zusammenarbeit dominieren und welche Teamprozesse durch Multikulturalität überhaupt angestoßen werden.

Kulturelle Überschneidungssituationen sind aus der Unternehmenspraxis nicht mehr wegzudenken: Sie entstehen beim Transfer von Managementkapazitäten, im Rahmen von Mergers & Acquisitions sowie bei der Zusammenarbeit multikulturell besetzter Teams. Um die Bearbeitung komplexer Aufgaben zielführend zu gestalten, greifen Unternehmen zunehmend auf multikulturelle Teams zurück. Dies gilt insbesondere für die Erarbeitung innovativer Lösungen. Kreativität nimmt dabei als Basis für Innovation eine bedeutende Rolle ein.

Die Interaktion von Mitgliedern multikultureller Teams sowie die Herausbildung einer neuen Kultur im Sinne einer „Interkultur“ haben bislang in der betriebswirtschaftlichen Forschung kaum Beachtung gefunden. Diese Studie setzt sich mit der empirischen Überprüfung und Integration der fragmentierten konzeptionellen Ansätze zur Interkulturalisation auseinander.

eISBN 978-3-86309-238-2



www.uni-bamberg.de/ubp/