

Petra Köppel

Konflikte und Synergien in multikulturellen Teams

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Beiträge zum Diversity-Management

Herausgegeben von

Professor Dr. Dieter Wagner, Universität Potsdam, und

Dipl.-Psych. Bernd-Friedrich Voigt

Mittlerweile ist „Diversity“ auch in Deutschland angekommen. Die Buchreihe widmet sich in Theorie und Praxis den Herausforderungen, mit einer „gemischten“ Belegschaft umzugehen: Wie wird Diversity wahrgenommen und eingeschätzt? Kann man Diversity überhaupt messen? Wie arbeiten multikulturelle und dabei unter Umständen auch noch virtuelle Teams zusammen? Wie zufrieden sind deutsche Expatriates im Ausland? Auch zu Fragen des demografischen Wandels sowie der Vereinbarkeit von Familie und Beruf will diese Reihe neue, möglichst empirisch fundierte Erkenntnisse beisteuern und somit den Theorie-Praxis-Dialog konstruktiv weiterentwickeln.

Petra Köppel

Konflikte und Synergien in multikulturellen Teams

Virtuelle und face-to-face-Kooperation

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Dieter Wagner

Deutscher Universitäts-Verlag

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Dissertation Universität Potsdam, 2007

1. Auflage November 2007

Alle Rechte vorbehalten

© Deutscher Universitäts-Verlag | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2007

Lektorat: Frauke Schindler / Stefanie Brich

Der Deutsche Universitäts-Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.
www.duv.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Regine Zimmer, Dipl.-Designerin, Frankfurt/Main

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8350-0873-1

Geleitwort

Multikulturelle Arbeitsgruppen stehen im zunehmenden Interesse von Wissenschaft und Praxis. Dabei sind die Globalisierung und die fortschreitende Informations- und Kommunikationstechnologie zwei Entwicklungstendenzen, die z.B. in internationalen Produktentwicklungsteams praktische Realität geworden sind. So arbeiten Menschen verschiedener Hintergründe täglich zusammen, ohne dass sie sich tatsächlich sehen. Dabei haben sie häufig hochkomplexe Aufgaben zu lösen, den Teamentwicklungsprozess über die Medien zu bewerkstelligen und sich kulturellen Unterschieden zu stellen, welche sich nicht zuletzt in Denk- und Arbeitsweisen sowie an Erwartung an Team und Führung bemerkbar machen. Bekannte interkulturelle Konflikte lassen sowohl Wissenschaftler als auch Unternehmensentscheider zaudern, ob es sich lohnt, multikulturelle und noch dazu virtuelle Arbeitsgruppen zusammenzustellen – können diese je die Effektivität von konventionellen monokulturellen *face-to-face* Teams erreichen? Können sie vielleicht sogar effektiver sein, wenn man den Thesen zu interkulturellen Synergien wie Kreativität und Marktorientierung glauben darf?

Das Anliegen von Petra Köppel liegt nun darin, vorhandene Forschungsergebnisse zur multikulturellen Gruppenforschung einer vergleichenden Betrachtung von *face-to-face* und virtuellen Gruppen zu unterziehen, anhand einer empirischen Studie zu überprüfen und in ein umfassenderes Modell zu integrieren. In der vorliegenden Arbeit wird zusätzlich auf virtuelle Kooperationen eingegangen und damit eine echte Forschungslücke untersucht. Insgesamt handelt es sich um ein interessantes Thema, das neugierig macht.

Es wird ein multikulturelles Input-Prozess-Output (MIPO)-Modell entwickelt, in dem kulturelle Unterschiede sowie die virtuelle Zusammensetzung eines Teams als basale Einflussfaktoren konzipiert werden. Bemerkenswerterweise wird eine qualitative Methodologie angewendet, die auf real existierende multikulturelle Arbeitsgruppen umgesetzt wird. Durch Interviews mit Führungskräften und Teammitgliedern aus *face-to-face* und virtuellen Teams werden praxisorientiert Konflikt- und Synergiepotenziale einbezogen.

Erstmalig werden die vielfältigen Prozesse in multikulturellen Teams umfassend analysiert und integrativ zusammengeführt – die in der Demographie- sowie Gruppenforschung vielfach als Black Box behandelte Interaktion wird aufgebrochen und in ihrer Wirkung auf Gruppeneffektivität analysiert. Die Stärken der Arbeit kommen letztendlich in dem dynamisierten Modell zum Ausdruck, das im Zeitablauf eine Abnahme virtueller und interkultureller Konfliktintensitäten und eine Zunahme interkultureller und virtueller Synergien voraussagt, bis schließlich multikulturelle Arbeitsgruppen eine höhere Effektivität als monokulturelle Gruppen erreichen.

Sicherlich ist der Verfasserin zuzustimmen, dass insbesondere die Synergieaspekte noch weitgehend unerforscht sind und deshalb der weiteren Untersuchung bedürfen. Generell kann man festhalten, dass Petra Köppel mit viel Akribie und Sachkunde eine bemerkenswerte Arbeit vorgelegt hat, die eine wertvolle Basis abgibt für weiterführende Studien, darunter auch quantitative Arbeiten und Längsschnittstudien. Dies gilt insbesondere für virtuelle Teams, weil die technischen Möglichkeiten zur virtuellen Kooperation regelmäßig überschätzt und die personenbezogenen und kulturellen Faktoren eher vernachlässigt werden.

Deshalb ist der vorliegenden Arbeit eine recht weite Verbreitung zu wünschen.

Prof. Dr. Dieter Wagner
Universität Potsdam

Vorwort

Ich möchte allen Personen danken, die mich bei der Anfertigung dieser Arbeit unterstützt haben.

Besonderer Dank geht an Herrn Prof. Dr. Dieter Wagner und Herrn Prof. Dr. Jürgen Bolten für die Betreuung. Ihre wertvollen Beiträge und Anregungen haben mich zum sicheren Ziel geführt.

Ulrich Bauer danke ich für die hilfreichen substanziellen Anmerkungen und für das Gefühl, auf dem richtigen Weg zu sein.

Peter Groth opferte der Arbeit viele Tage und graue Haare, um Word und Powerpoint auf die Sprünge zu helfen; es gilt ihm ein herzlicher Dank.

Meine Eltern Anna und Lothar Köppel haben mich mit Obdach, höchster zeitlicher Zuwendung und kritischen Kommentaren aus einer Außenperspektive maßgeblich unterstützt, wofür ich ihnen meinen Dank ausspreche.

Ralf Carstens war immer für mich da, auch in den schwarzen Zeiten und schlaflosen Nächten: Danke. Auch für die speziell nach meinen Bedürfnissen entworfenen Programme und technischen Geräte sei gedankt.

Ich möchte mich bedanken bei meinen Vermittlern und *gate-keepern* Simone Angress, Monika Widmann, Erika Brügger, Dr. Ralf Jacobs, Ruth Groene, Detlef Hold, Dr. Klaus Boll, Jürgen Köppel und Boris Siefert, ohne deren Engagement die Studie nicht hätte stattfinden können.

Mein besonderer Dank gilt meinen Interviewpartnern und -partnerinnen, die sich nicht scheuten, ihre Zeit und ihre Erfahrungen mit mir zu teilen.

Diese Arbeit widme ich meinen Eltern.

Petra Köppel

Inhaltsverzeichnis

I	Themenstellung	1
1	Einleitung	1
1.1	Problemstellung und Forschungsziel	1
1.2	Die qualitative Methodologie	3
1.3	Interdisziplinarität als Annäherung an die Praxis	5
1.4	Aufbau	6
II	Grundlegende Konzepte	9
2	Arbeitsgruppe, Diversität, Kultur und virtuelle Kooperation	9
2.1	Der zentrale Untersuchungsgegenstand: Arbeitsgruppen	9
2.1.1	Der Einsatz von Arbeitsgruppen in Unternehmen	9
2.1.2	Definition von Arbeitsgruppen	10
2.1.3	Beteiligte Disziplinen und Forschungsstand	12
2.2	Das Konzept ‚Diversität‘, ihre Dimensionen und der aktuelle Hintergrund	13
2.2.1	Der aktuelle Hintergrund	13
2.2.2	Diversität und ihre Dimensionen	15
2.2.3	Beteiligte Disziplinen und Forschungsstand	17
2.3	Kultur und interkulturelle Kommunikation in Unternehmen	18
2.3.1	Die Relevanz der interkulturellen Kommunikation im Unternehmen	18
2.3.2	Das Kulturkonzept und multikulturelle Arbeitsgruppen	20
2.3.3	Beteiligte Disziplinen und Forschungsstand	23
2.4	Das neue Phänomen der virtuellen Kooperation	25
2.4.1	Die treibenden Kräfte der virtuellen Kooperation	25
2.4.2	Virtuelle Arbeitsgruppen: Definition und Merkmale	26
2.4.3	Beteiligte Disziplinen und Forschungsstand	31
III	Gruppenprozesse, -strukturen und -modelle	33
3	Die Zusammenarbeit in Gruppen	33
3.1	Effektivität als Leistungsmerkmal von Arbeitsgruppen	33
3.2	Strukturen als Input	34
3.2.1	Organisation und Kontext	34
3.2.2	Arbeitsgruppe	37
3.2.3	Individuen	41
3.3	Gruppenprozesse als Determinanten für Gruppenleistung	43
3.3.1	Kommunikation	43
3.3.2	Kohäsion	47
3.3.3	Normen und Ziele	49
3.3.4	Rollen	50
3.3.5	Führung	52
3.3.6	Problemlösung und Entscheidungen	55
3.3.7	Teamentwicklung	58
3.4	Ein allgemeines Gruppenmodell	59
IV	Theoretische Einbettung der Konflikte und Synergien	67
4	Konflikte	67
4.1	Konflikte kulturallgemein	67
4.1.1	Definition	67
4.1.2	Konflikttypologien	67
4.1.3	Auswirkung von Aufgaben- und affektiven Konflikten auf die Gruppeneffektivität	69
4.1.4	Der Umgang mit Konflikten	72

4.1.5	Konfliktverlauf	74
4.1.6	Einflüsse auf Konflikte	76
4.2	Konflikte in multikulturellen Arbeitsgruppen	78
4.2.1	Allgemeine Überlegungen zu Konflikten in multikulturellen Arbeitsgruppen	78
4.2.2	Exkurs zur Hypothesenbildung	79
4.2.3	Annahme von Gemeinsamkeiten und Erwartungsverletzung	80
4.2.4	Enkodierung und Dekodierung	83
4.2.5	Fehlattributionen	87
4.2.5.1	Die Attributionstheorie	87
4.2.5.2	Fehlattributionen im interkulturellen Kontext	87
4.2.6	Ethnozentrismus	89
4.2.6.1	Definition und Begriffsabgrenzung	89
4.2.6.2	Theorien zum Ethnozentrismus	91
4.2.6.3	Ethnozentrismus in multikulturellen Arbeitsgruppen	92
4.2.7	Stereotype	95
4.2.7.1	Definition und Konzept	95
4.2.7.2	Geschichtliche Entwicklung der Stereotypenforschung	95
4.2.7.3	Die Entstehung, Wirkungsweise und Funktion von Stereotypen	96
4.2.7.4	Negative Konsequenzen für multikulturelle Arbeitsgruppen	98
5	Synergien	99
5.1	Das Synergiekonzept	99
5.1.1	Begriff und kulturallgemeines Konzept	99
5.1.2	Interkulturelle Synergien	101
5.2	Synergieformen in multikulturellen Arbeitsgruppen	102
5.2.1	Motivation	103
5.2.2	Ressourcenpool	104
5.2.3	Kreativität	106
5.2.3.1	Definition und Konzept	106
5.2.3.2	Kreativität in multikulturellen Arbeitsgruppen	110
5.2.4	Lernen	112
5.2.4.1	Ein Überblick über Lerntheorien	112
5.2.4.2	Modell der Wissensschaffung bei Individuum, Gruppe und Organisation	113
5.2.4.3	Lernen in und durch multikulturelle Arbeitsgruppen	115
5.2.5	Entwicklung von interkultureller Kompetenz	118
5.2.5.1	Interkulturelle Kompetenz: Definition und Bestandteile	118
5.2.5.2	Theorien zum interkulturellen Lernen	121
5.2.5.3	Interkulturelles Lernen in und durch multikulturelle Arbeitsgruppen	125
5.2.6	Kulturspezifische Arbeitsteilung	129
5.2.7	Marktnähe	130
6	Konflikte und Synergien in der virtuellen Kooperation	131
6.1	Virtuelle Konflikte	132
6.1.1	Strukturell und technisch bedingter Informationsmangel	132
6.1.2	Mangel an sozialer und Kontextinformation	135
6.1.2.1	Die Hypothese der lack of social context cues	135
6.1.2.2	Konsequenzen des Mangels an sozialer und Kontextinformationen	136
6.1.3	Teamentwicklung in virtuellen Teams	140
6.1.3.1	Die Rolle der <i>face-to-face</i> Interaktion für den Teamentwicklungsprozess	140
6.1.3.2	Ausprägungen und Konsequenzen der mangelnden Teamentwicklung	144
6.1.4	Mangel an Vertrauen	146
6.1.4.1	Das Vertrauenskonzept	146
6.1.4.2	Aufbau von Vertrauen	147

6.1.4.3	Vertrauensmangel in virtuellen Teams	150
6.1.5	Virtuelle Führung	156
6.1.5.1	Probleme durch Anwendung der traditionellen Führung	156
6.1.5.2	Herausforderungen durch die Umstellung auf ein neues Führungskonzept	159
6.1.5.3	Anforderungen an den Mitarbeiter	163
6.2	Virtuelle Synergien	164
6.2.1	Nutzen für die Organisation	164
6.2.2	Zusammenführung internationaler Experten	165
6.2.3	Qualität und Beschleunigung von Prozessen	167
6.2.4	Erhöhter Sachfokus	167
6.2.5	Demokratisierung	168
6.2.6	Marktpräsenz	170
7	Zusammenfassung der Arbeitshypothesen in das vorläufige MIPO-Modell	171
V	Empirische Untersuchung zu Konflikten und Synergien	185
8	Durchführung der empirischen Studie	185
8.1	Forschungsansatz zur Datenerhebung und -auswertung: <i>Grounded theory</i> und qualitative Inhaltsanalyse	185
8.2	Gestaltung der Leitfadeninterviews	187
8.3	Auswahl der Interviewpartner und der Arbeitsgruppen	189
8.4	Kontext der Interviews	191
8.5	Transkription	192
8.6	Kritische Würdigung anhand der Gütekriterien qualitativer Forschung	193
9	Interkulturelle Konflikte	194
9.1	Missverständnisse auf Grund kultureller Unterschiede	194
9.1.1	Erwartungsverletzungen	195
9.1.2	Dekodierungsprobleme und Attributionsfehler	196
9.1.3	Auswirkungen auf die Teameffektivität	200
9.1.4	Ableitung der Hypothesen	204
9.2	Ablehnung	205
9.2.1	Ethnozentrismus	205
9.2.2	Angst um den Arbeitsplatz	211
9.2.3	Phasen und Auswirkungen von Ablehnung	211
9.2.4	Ableitung der Hypothesen	214
9.3	Stereotype	215
9.3.1	Die Ausprägung von Stereotypen	215
9.3.2	Die Wirkung und Veränderung von Stereotypen	217
9.3.3	Ableitung der Hypothesen	219
10	Interkulturelle Synergien	219
10.1	Motivation	219
10.2	Ressourcenpool	220
10.3	Kreativität	221
10.3.1	Ursprung von Kreativität	221
10.3.2	Kreativität und Problemlösung	222
10.3.3	Ableitung der Hypothesen	223
10.4	Lernen	224
10.4.1	Lernen der Fremdsprache und fachliches Lernen	224
10.4.2	Lerntheoretische Einordnung	225
10.4.3	Ableitung der Hypothesen	226
10.5	Entwicklung von interkultureller Kompetenz	227
10.5.1	Die Bestandteile von interkultureller Kompetenz und deren Erwerb	227
10.5.2	Voraussetzungen, Konsequenzen und Schwierigkeiten im interkulturellen Lernen	230

10.5.3	Ableitung der Hypothesen	236
10.6	Kulturspezifische Arbeitsteilung	237
10.6.1	Die Stärken der Mitglieder und ihre Nutzung	237
10.6.2	Die Relevanz kulturspezifischer Arbeitsteilung und ihre Voraussetzungen	238
10.6.3	Ableitung der Hypothesen	240
10.7	Marktnähe und Internationalität	241
10.7.1	Ausprägungen der Marktnähe	241
10.7.2	Marktnähe und ihre Wirkung auf Gruppenleistung	243
10.7.3	Ableitung der Hypothesen	244
11	Virtuelle Konflikte	244
11.1	Kommunikationsprobleme	244
11.1.1	Strukturell und technisch bedingter Informationsmangel	244
11.1.2	Mangel an sozialer und Kontextinformation	247
11.1.3	Die Konsequenzen des Informationsmangels auf die Aufgabenbewältigung	248
11.1.4	Ableitung der Hypothesen	252
11.2	Teamentwicklung und Vertrauen	253
11.2.1	Schwierigkeiten bei der Teamentwicklung und beim Vertrauensaufbau	253
11.2.2	Konsequenzen der gestörten Teamentwicklung	259
11.2.3	Ableitung der Hypothesen	263
11.3	Führungsprobleme	264
11.3.1	Anweisung und Kontrolle	264
11.3.2	Koordination	266
11.3.2	Ableitung der Hypothesen	268
12	Virtuelle Synergien	269
12.1	Kosten	269
12.2	Experten	271
12.3	Prozessorientierung	271
12.4	Sachfokus	272
12.5	Demokratisierung	272
12.6	Marktpräsenz	272
12.7	Befruchtung	273
VI	Empirische Modellbildung: Das MIPO-Modell	275
13	Erstellung des MIPO-Modells	275
13.1	Zusammenfassung der Hypothesen in das MIPO-Modell	275
13.2	Inputfaktoren	286
13.3	Prozessfaktoren	287
13.4	Outputfaktoren	291
13.5	Dynamisches Modell	293
13.6	Vorzüge des MIPO-Modells	298
VII	Schlussbemerkungen	301
14	Zusammenfassung	301
15	Gestaltung und Führung multikultureller virtueller Teams in der Praxis	301
16	Offene Fragen und Ausblick	305
17	Fazit	308
VIII	Anhang	311
18	Literaturverzeichnis	311
19	Anlagen	352
19.1	Fragebogen zu den demographischen Daten der Teammitglieder	352
19.2	Leitfaden der Interviews	354

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Aufbau der Arbeit	7
Abb. 2: Kulturelemente	20
Abb. 3: Interdependenzformen in virtuellen Teams	29
Abb. 4: Typologisierungen von Gruppenaufgaben	38
Abb. 5: Morphologie für Gruppenaufgaben	40
Abb. 6: Das mechanistische Kommunikationsmodell	44
Abb. 7: Verhaltenswissenschaftliches Kommunikationsmodell	45
Abb. 8: Eignung von Führungsstilen für verschiedene Situationen	53
Abb. 9: Idealtypischer Verlauf des Problemlösungsprozesses	57
Abb. 10: Das Gruppenmodell nach McGrath	60
Abb. 11: Das Gruppenmodell nach Hackman	61
Abb. 12: Das Gruppenmodell nach Gladstein	62
Abb. 13: Grundstruktur des Gruppenmodells: Input – Prozess – Output	64
Abb. 14: Konfliktstile	73
Abb. 15: Interkulturelles Kommunikationsmodell	84
Abb. 16: Handelbarkeit und Spezifität von Ressourcen	105
Abb. 17: Die Spirale der Wissensschaffung	114
Abb. 18: Schematisches Modell zur interkulturellen Kompetenz	119
Abb. 19: Handlungskompetenz in interkulturellen Zusammenhängen	120
Abb. 20: Das Kulturschockmodell	122
Abb. 21: DMIS-Modell nach Bennett	123
Abb. 22: Schematischer Aufbau der Konflikte und Synergien im MIPO-Modell	171
Abb. 23: Strukturierung der Arbeitshypothesen zu interkulturellen Konflikten (<i>face-to-face</i> Teams)	173
Abb. 24: Strukturierung der Arbeitshypothesen zu interkulturellen Konflikten (virtuelle Teams)	174
Abb. 25: Strukturierung der Arbeitshypothesen zu interkulturellen Synergien (<i>face-to-face</i> Teams)	175
Abb. 26: Strukturierung der Arbeitshypothesen zu interkulturellen Synergien (virtuelle Teams)	176
Abb. 27: Strukturierung der Arbeitshypothesen zu virtuellen Konflikten	177
Abb. 28: Strukturierung der Arbeitshypothesen zu virtuellen Synergien	178
Abb. 29: Strukturierung der Hypothesen zu interkulturellen Konflikten (<i>face-to-face</i> Teams)	276
Abb. 30: Strukturierung der Hypothesen zu interkulturellen Konflikten (virtuelle Teams)	277
Abb. 31: Strukturierung der Hypothesen zu interkulturellen Synergien (<i>face-to-face</i> Teams)	278
Abb. 32: Strukturierung der Hypothesen zu interkulturellen Synergien (virtuelle Teams)	279
Abb. 33: Strukturierung der Hypothesen zu virtuellen Konflikten	280
Abb. 34: Strukturierung der Hypothesen zu virtuellen Synergien	281
Abb. 35: Interkulturelle Konflikte im Zeitablauf	294
Abb. 36: Interkulturelle Konflikte im Zeitablauf im Falle einer Eskalation	295
Abb. 37: Interkulturelle Konflikte und Synergien im Zeitablauf	296
Abb. 38: Interkulturelle Konflikte und Synergien sowie Effektivität im Zeitablauf	297
Abb. 39: Interkulturelle Konflikte und Synergien sowie Effektivität im Zeitablauf bei virtuellen Teams	298

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Taxonomie von Diversitätsdimensionen	16
Tab. 2: Dimensionen von Teams	28
Tab. 3: Kommunikationsmuster in Kleingruppen	46
Tab. 4: Eigenschaften von Meetings	47
Tab. 5: Rollen nach Belbin	51
Tab. 6: Die unterschiedlichen Bezeichnungen der zwei Konfliktbasistypen	68
Tab. 7: Systematik der (Arbeits-)Hypothesenbezeichnung	80
Tab. 8: Vor- und Nachteile der Gruppe bei der Bearbeitung der Elementarprobleme	109
Tab. 9: Einflussfaktoren für die Entstehung von Vertrauen und ihre Autoren	148
Tab. 10: Bestandteile von Vertrauen in virtuellen Teams	151
Tab. 11: Konsequenzen von Vertrauen im Unternehmen	154
Tab. 12: Auflistung der Arbeitshypothesen zu interkulturellen Konflikten	179
Tab. 13: Auflistung der Arbeitshypothesen zu interkulturellen Synergien	180
Tab. 14: Auflistung der Arbeitshypothesen zu virtuellen Konflikten	181
Tab. 15: Auflistung der Arbeitshypothesen zu virtuellen Synergien	182
Tab. 16: Transkriptionssymbole	192
Tab. 17: Gruppeneffektivität und Teams mit interkulturellen Missverständnissen	203
Tab. 18: Gruppeneffektivität und Teams, in denen Kreativität auftritt	223
Tab. 19: Gruppeneffektivität und Teams, in denen interkulturelles Lernen auftritt	236
Tab. 20: Gruppeneffektivität und Teams mit kulturspezifischer Arbeitsteilung	240
Tab. 21: Gruppeneffektivität und Teams mit Marktnähe	244
Tab. 22: Gruppeneffektivität und virtuelle Teams mit Kommunikationsproblemen	251
Tab. 23: Gruppeneffektivität und virtuelle Teams mit Teamentwicklungsproblemen	263
Tab. 24: Gruppeneffektivität und virtuelle Teams mit Führungsproblemen	269
Tab. 25: Auflistung der Hypothesen zu interkulturellen Konflikten	282
Tab. 26: Auflistung der Hypothesen zu interkulturellen Synergien	283
Tab. 27: Auflistung der Hypothesen zu virtuellen Konflikten	284
Tab. 28: Auflistung der Hypothesen zu virtuellen Synergien	285
Tab. 29: Gruppeneffektivität von <i>face-to-face</i> und virtuellen Teams	292

I Themenstellung

1 Einleitung

1.1 Problemstellung und Forschungsziel

Multikulturelle Arbeitsgruppen erfreuen sich steigender Beliebtheit, sei es im praktischen Einsatz in der Unternehmenswelt oder in der wissenschaftlichen Forschung. In verschiedenen Bereichen werden Mitarbeiter unterschiedlicher kultureller Hintergründe als Team zusammengeführt, sei es in der Produktentwicklung, als *task force* für die Organisationsentwicklung oder im Kundenservice. Auf dem Markt wird eine unermessliche Anzahl an Beratungen und Trainingsmöglichkeiten für Teams angeboten. Eine Vielzahl von wissenschaftlichen Studien beschäftigt sich mit den einzelnen Variablen der Zusammensetzung oder der Prozesse im Team. Insbesondere die Effektivität der verschiedenen Arten von Arbeitsgruppen steht im Mittelpunkt des Interesses, seien es homogene oder diverse, formale oder informelle, geführte oder autonome Gruppen. Als neueste Tendenz ist die Bildung von virtuellen Teams zu beobachten, d.h. solchen, deren Mitarbeiter geographisch verstreut sind, nicht selten über den gesamten Erdball. Hier ist jedoch festzustellen, dass die Praxis der Wissenschaft voraus ist: In vielen Unternehmen sind virtuelle Teams bereits Realität, ohne dass aus der Forschung fundierte Erkenntnisse hierzu geliefert werden könnten.

Wirft man einen Blick auf die Entstehungshistorie von multikulturellen (virtuellen) Arbeitsgruppen, sind **drei parallele Tendenzen** auszumachen, aus denen sich die Problemstellung der vorliegenden Arbeit konfiguriert:

Zum einen ist eine grundsätzliche Zunahme der **Arbeitsorganisation in Gruppen** zu verzeichnen. Dies ist auf vielfältige Ursachen zurückzuführen: Die Dynamik und der Druck des Marktgeschehens steigen und erfordern eine Reduktion der Kosten, eine Erhöhung der Qualität und das in einem immer engeren zeitlichen Rahmen. Durch die verstärkten Interdependenzen gestaltet sich die Unternehmensumwelt zunehmend komplexer, und ähnlich vielschichtiger werden die Aufgaben, welche die Mitarbeiter für ihre Unternehmen zu erfüllen haben. In der Definition von Arbeitspaketen und ihrer Übertragung auf eine Gruppe von Mitarbeitern wird eine Lösung gesehen, diesen Ereignissen entgegenzutreten und auf dem Markt zu bestehen. Eine Gruppe kann eine höhere Arbeitsleistung erbringen als ein Einzelner und damit komplexere Aufgaben angemessener wahrnehmen. Hinzu kommt, dass durch die unterschiedlichen Perspektiven, die durch mehr als eine Person eingebracht werden, das Problem besser eingekreist und bearbeitet werden kann. Diversität spielt also in jeder Gruppe eine Rolle; häufig implizit wie in der gerade dargestellten Form. Doch vermehrt wird sie zudem explizit genutzt, indem bewusst Vielfalt in Erfahrungen, beruflicher Ausbildung, Funktion, Hierarchie, aber ebenfalls Geschlecht, Alter und schließlich Kultur gesucht wird. Insbesondere für Wissensaufgaben, die in unserer heutigen Gesellschaft eine entscheidende Rolle spielen, kommt diesem Aspekt eine wachsende Relevanz zu.

Unternehmen werden flexibler gestaltet, auch im Zuge der Anpassung auf die eben erwähnte Umweltveränderung. Dabei werden Hierarchien reduziert und Unternehmensstrukturen mehr an Prozessen orientiert; hierfür ist die Arbeitsgruppe gleichermaßen ein geeignetes Instrument. Doch ist ebenso die Mitarbeiterseite zu beachten: Durch den gesellschaftlichen Wandel streben die Angehörigen von Unternehmen Selbstverwirklichung und Verantwortung an; sie begnügen sich weniger mit operativen und fremdbestimmten Aufgaben. Arbeitsgruppen kommen diesem Anliegen entgegen und eröffnen neue Chancen für Mitarbeiter, sich persönlich zu entfalten. Teamarbeit gilt als eine Möglichkeit der Humanisierung von Arbeit, wie sie durch die Hawthorne-Studien angestoßen worden ist. Durch die Arbeit in Gruppen wird dem sozialen Bedürfnis von Menschen Rechnung getragen; die Kooperation im Team dient nicht

nur der reinen Aufgabenerfüllung, sondern gibt Möglichkeit zur Aufnahme persönlicher Beziehungen.

Als zweite Tendenz, welche die Bildung speziell multikultureller Arbeitsgruppen zu erklären vermag, ist die **Globalisierung**, die sich unter anderem in einer Internationalisierung von Geschäftsaktivitäten bemerkbar macht. Die Erschließung ausländischer Märkte durch Fusionen und Akquisitionen, durch Joint Ventures und strategische Allianzen ist für Großunternehmen inzwischen eine unausweichliche Notwendigkeit geworden, ebenso wie die Sicherung von Heimatmärkten durch besondere Kundenorientierung. Hinzu kommt die Verlagerung von Produktions- und inzwischen auch Entwicklungstätigkeiten an Standorte mit Kostenvorteilen, die meist außerhalb Deutschlands und Europas liegen. Die Unternehmensstrukturen sind automatisch international, indem das Unternehmen Niederlassungen in verschiedenen Ländern betreibt, eine internationale Belegschaft umfasst und mit diversen Liefer- und Absatzmärkten in Austauschbeziehungen steht. Diese Internationalität der Strukturen überträgt sich auf die Arbeitsinhalte für Manager und Mitarbeiter, die sich nun mit der internationalen Dimension von Beschaffung, Entwicklung, Produktion und Vermarktung auseinandersetzen müssen. Die Strukturen und Tätigkeiten erfordern häufig eine direkte Interaktion von Führungskräften und Mitarbeitern aus verschiedenen Ländern, Regionen und damit Kulturen. Interkulturelle Interaktion nimmt eine steigende Bedeutung an, angefangen von den Kontakten mit externen Geschäftspartnern bis hin zu der Zusammensetzung von multikulturellen Teams. Die kulturelle Dimension, die ebenfalls Unterschiedlichkeit in Branchen-, Unternehmens-, Funktions- und Berufskultur umfasst, ist eine weitere Diversitätsdimension, die in Teams zu tragen kommt und Vor- sowie Nachteile generiert.

Die dritte Tendenz, die insbesondere auch für die Entstehung von virtuellen Teams hinwirkt, beschreibt die fortschreitende **Informations- und Kommunikationstechnologie**. In allgemeiner Form ist sie selbst Motor der gesamten Globalisierung, die auf dem schnellen Austausch und der prompten Nutzung von Information beruht. In spezieller Hinsicht auf Teams ermöglicht die Informations- und Kommunikationstechnologie die Interaktion von Personen, ohne dass sie sich physisch gegenüber stehen. Die neuen Medien, insbesondere der elektronischen Form, eröffnen neue Arten der Kommunikation und Kooperation. Eine Arbeitsgruppe kann aus Mitgliedern gebildet werden, die in verschiedenen Standorten der Gruppenaufgabe nachgehen. Die Kommunikation erfolgt dann zumeist computergestützt, z.B. über E-mail oder andere spezielle Software für den Informationsaustausch in Gruppen. Die Unternehmen nehmen diese Möglichkeit gerne wahr, denn so können sie lokale Standortvorteile nutzen, lokalen Kunden nahe sein und lokale Experten in ein Team zusammenführen, was alles in allem eine enorme Kostenreduktion und eine Steigerung der Effektivität verspricht.

Sowohl für Führungskräfte als auch für Mitarbeiter sind diese drei Tendenzen Herausforderungen, die sie zu meistern haben. Doch nicht nur für das Individuum, sondern ebenso für das Team steigt durch diese Einflüsse die Komplexität. Das Problem liegt nun darin, dass zwar interkulturelle Situationen und multikulturelle Arbeitsgruppen durchaus bereits im Management als Knackpunkte erkannt worden sind, jedoch ein **genaues Verständnis** der Prozesse nicht vorliegt. Dies gilt vor allem, wenn der Faktor Virtualität hinzu trifft. Die Unternehmen befinden sich gerade in einer Probierphase, in der virtuelle Teams zwar bereits aktiv sind, jedoch ohne dass die Entscheidungsträger sicher wissen, wo Schwachstellen und wo Ansatzpunkte für Führung und Gestaltung liegen. Im Bereich der Forschung sind virtuelle Teams Neuland. Erste empirische Untersuchungen besonders unter virtuellen Studierendengruppen wurden zwar bereits durchgeführt, aber die Ergebnisse sind sehr punktuell auf Einzelaspekte bezogen und recht fern der Unternehmenswelt. Zu multikulturellen *face-to-face* Teams mangelt es generell an einem integrativen Rahmen, der das bisher fragmentarische Wissen zu einzelnen Variablen verknüpft, um so die Prozesse in einem multikulturellen Team ganzheitlich darzustellen. Faktoren, welche Erfolg und Misserfolg bestimmen, bleiben daher bisher vage

und undifferenziert bzw. können im komplexen Zusammenspiel nicht eindeutig bestimmt werden.

Das Ziel der vorliegenden Studie liegt in der Erarbeitung theoretischer und empirischer Erklärungsansätze, welche die vorhandenen Ergebnisse zusammenführen und mit neuen Daten ergänzen. Im Vordergrund steht die präzise Darlegung des kulturellen Einflusses auf Arbeitsgruppen in ihrer positiven oder negativen Wirkung. Daneben wird angestrebt, *face-to-face* Teams mit virtuellen Teams zu vergleichen, sowohl in ihren Prozessen der Interaktion als auch in der Wirkung wiederum des kulturellen Einflusses. In dem **umfassenden MIPO-Modell** soll die Komplexität der Prozesse in Arbeitsgruppen aufgezeigt werden. Aufzusetzen auf die in der Literatur zu Kleingruppen abgebildeten Phänomenen wie Kommunikation, Kohäsion und Führung sind die Effekte, die eine multikulturelle Zusammensetzung hervorruft. Dies wird in einen systemischen Ansatz eingebettet, welcher den externen Rahmenbedingungen Rechnung trägt. Damit wird ein Bezugsrahmen geschaffen, der die bisherig fragmentarisch vorliegenden Erkenntnisse zu dem ein oder anderen Teamaspekt multikultureller oder virtueller Art logisch kombiniert und in ein Modell integriert. Dies kann für die weitere Forschung als Denkansatz und hypothetischer Rahmen dienen. Dabei liegt die Quintessenz der Arbeit in der Frage nach der Effektivität von multikulturellen Teams in ihrer *face-to-face* bzw. virtuellen Variante.

Als einen Schritt weiter im Vergleich zur bisherigen Forschung versteht sich die vorliegende Arbeit zudem darin, dass sie den Faktor Kultur nicht wie im interkulturellen Management häufig als reinen Konfliktfaktor versteht, sondern analog der *value in diversity*-Hypothese als Vorteil erachtet. Deshalb wird insbesondere der Identifikation und empirischen Überprüfung **interkultureller Synergien** Raum gewidmet.

Soweit es der Umfang zulässt, soll ebenso auf den Zusammenhang mit anderen **Diversitätsdimensionen** hingewiesen werden, denn Kultur stellt nur einen von vielen bestimmenden Faktoren dar. In Arbeitsgruppen steuern zum Beispiel ferner Hierarchie, funktionaler Hintergrund, Geschlecht und Alter - um nur einen Auszug nennen - interpersonale Beziehungen und Verhalten.

Diese Kern- und Nebenaspekte liegen auf verschiedenen Ebenen und wurden bisher mehr oder weniger intensiv von verschiedenen Disziplinen untersucht. Um einen Zugang zu den bisherigen Erkenntnissen aus der Forschung zu eröffnen und sie empirisch zu erweitern, wurde sowohl ein qualitativer als auch interdisziplinärer Ansatz gewählt, der in den folgenden Subkapiteln vorgestellt wird.

1.2 Die qualitative Methodologie

Die Forschungsfrage ist auf eine **ganzheitliche Erfassung** der Problematik gerichtet im Sinne einer holistischen Sichtweise (vgl. Miles / Huberman 1994 S. 10). Es sollen nicht nur einzelne Variablen im Gruppenprozess erfasst, sondern ebenso ihr Zusammenspiel, ihre Voraussetzungen und ihre Wirkung auf Gruppeneffektivität erklärt werden, um ein möglichst vollständiges Gruppenmodell zu entwickeln. Dieser umfassende Einblick kann nur mit einem qualitativen Vorgehen gewährleistet werden, das diese Breite berücksichtigt.

Zudem wird Wert auf einen hohen **Realitätsbezug** gelegt; die Daten sollen aus dem ‚wirklichen Leben‘ stammen und die reale Umgebung der Arbeitsgruppen und Unternehmen widerspiegeln (vgl. Miles / Huberman 1994 S. 10). Dies stellt einen entscheidenden Erkenntnisfortschritt zu bisherigen Untersuchungen für multikulturelle oder virtuelle Teams dar: Sie wurden größtenteils als Laborexperimente oder mit Hilfe von temporären Studentengruppen durchgeführt und ignorieren wichtige Faktoren aus der Arbeits- und Unternehmenswelt (Guzzo 1996, Sader 1991). Bisherige Studien konzentrierten sich zudem lediglich auf die Erklärung einzelner spezifischer Variablen (Sader 1991). Eine Integration in ein Gruppenmodell, das der weiteren Forschung als Grundlage dienen kann sowie der Praxis Ansatzpunkte für Verände-

lungsmaßnahmen liefert, ist bisher noch nicht erfolgt und kann m.E. nur mit Hilfe einer breiten und qualitativen Studie geschehen.

Das Vorgehen gestaltet sich folgendermaßen: Zu Beginn der Arbeit wird eine ausführliche **Sammlung zum derzeit gültigen Wissensstand** aus den beteiligten Forschungsfeldern angelegt (Kapitel 2 bis 6). Damit wird eine theoretische Fundierung der relevanten Aussagen erstellt, die für einige Gebiete wie der interkulturellen Konflikte weitgehend abgesichert und nur mehr auf Gruppenebene zu übertragen ist. In anderen Bereichen wie denen der virtuellen Konflikte und Synergien entspricht die Zusammenstellung weniger gültigen Theorien als eher ersten Vermutungen und *common sense*, die es im Weiteren zu überprüfen gilt. Die Aussagen verdichten sich innerhalb jedes Kapitels zu **Arbeitshypothesen**, die in einem Zwischenfazit ein erstes theoretisches Modell ergeben – das MIPO-Modell genannt (siehe Kapitel 7) und im Verlauf als leitende Forschungsfragen für die empirische Untersuchung gelten. Damit lehnt sich diese Arbeit an die neuere Diskussion in der qualitativen Sozialforschung an, die für *ex ante*-Hypothesen zur Offenlegung des Vorwissens von Seiten des Forschers als auch zur Strukturierung des Forschungsvorhabens plädiert (siehe z.B. Meinefeld 2000, Hopf 1996, Eisenhardt 1989). Selbst wenn der qualitative Ansatz ein induktives Vorgehen v.a. für Bereiche mit geringer theoretischer Basis vorsieht (vgl. Sackmann 2001 S. 157) und auf die Wissensgenerierung anhand empirischer Daten fokussiert (manche Autoren sprechen sogar von ‚Theoriegewinnung‘, vgl. Strauss / Corbin 1998), bringt der Forscher Erwartungen und im gewissen Maße Vorkenntnisse ein. Diese leiten ihn in der Formulierung der Forschungsfrage, dem Forschungsdesign, der Konstitution und der Interpretation der Daten (Meinefeld 2000 S. 269). Eine bewusste Explikation des Vorverständnisses mit Hilfe von *ex ante*-Hypothesen ist also ratsam, zumal damit gleichermaßen eine Anknüpfung an den bisherigen Forschungsstand möglich ist. In der vorliegenden Arbeit werden die *ex ante*-Hypothesen ‚Arbeitshypothesen‘ genannt, um ihren vorläufigen Charakter zu betonen. Forschungsarbeiten mit dieser Methode wurden beispielsweise von Zerbe (2000) zu globalen Teams und Strähle (2004) zur *cultural due diligence* durchgeführt.

Die bisherigen Ausführungen machen deutlich, dass diese Form der Arbeitshypothesen nicht einer statistischen Überprüfung dient, wie sie in quantitativen Forschungsarbeiten angewandt wird! Man kann ergo nicht von einer Prüfung oder Falsifizierung mit repräsentativem Charakter sprechen. Nichtsdestotrotz müssen die Arbeitshypothesen so angelegt sein, dass sie anhand des empirischen Materials irritiert werden können (Steinke 2000 S. 324). Sie dienen der Strukturierung, nicht der Begrenzung der Fragestellung, so dass es möglich sein muss, empirisch neue Konzepte zu erhalten und die Arbeitshypothesen zu modifizieren. Dies gilt insbesondere für die oben erwähnten, bisher wissenschaftlich noch kaum untersuchten Gebiete der virtuellen Konflikte und Synergien und im gewissen Rahmen auch für interkulturelle Synergien, die noch kaum empirisch belegt sind. Der **Exploration** wird hier großer Raum eingeräumt; die Hypothesen gelten als leitende Forschungsfragen, als erste Anhaltspunkte für ein Forschungsfeld, in dem noch viel Neues zu entdecken ist.

Die Verknüpfung von theoriegeleitetem Vorwissen und empirischer Exploration erscheint am ehesten mit Hilfe von **Leitfadeninterviews** möglich zu sein. Die Arbeitshypothesen können umformuliert werden in Fragen, die durch das Interview abzudecken sind. Allerdings kann durch die Offenheit dieser Interviewform zudem *insider*-Wissen der Interviewpartner erfahren werden, welches als explorativer Zusatz die Konzepte modifiziert und erweitert. Die Datenerhebung und -auswertung wird in einem eigenständigen Kapitel 8 detailliert erläutert.

Am Ende des Prozesses stehen Hypothesen, die den vorläufigen Arbeitscharakter verloren haben. Sie dienen zur **Konzeptualisierung eines Gruppenmodells**, das als theoretische Basis für nachfolgende Untersuchungen (welche dann quantitativ und selektiv auf einzelne Variablen angelegt sein können) verfügbar ist.

Dieses Vorgehen ist im Sinne der **hermeneutischen Spirale** zu sehen, in der anerkannt wird, dass der wissenschaftliche Prozess iterativ und stufenweise durch Modifikation und Erweiterung des Verständnisses zunehmend qualitativ hochwertigere Erkenntnisse erbringt (vgl. Bolten 1985). So sehen dies ebenso Witte / Grün / Bronner aus der betriebswirtschaftlichen Forschung: „Durch mehrstufige und wechselseitige Beeinflussung von Theorie und Prüfbedingung entsteht schrittweise eine praktisch relevante und wissenschaftlich bewährte Realtheorie“ (1975 S. 797). Zur Entwicklung eines Forschungsprogramms ist eine zwischenzeitliche Überprüfung und Anpassung anhand der Realität ökonomisch und befruchtend.

1.3 Interdisziplinarität als Annäherung an die Praxis

Die Frage nach den Ansatzpunkten für Gruppeneffektivität ist eine wirtschaftliche und wie anderes **ökonomisches Geschehen** in politische, ethische, kulturelle und psychologische Gegebenheiten eingebettet (Schöpfer 2000 S. 47). Gerade die beiden letztgenannten Sachverhalte nehmen bei der Betrachtung multikultureller Gruppen an Bedeutung zu. Für virtuelle Arbeitsgruppen sind zudem informations- und kommunikationstechnische Einflüsse nicht von der Hand zu weisen. Sind nun die Ursache-Wirkungszusammenhänge allumfassend zu erklären, ist ein Rückgriff auf die verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen und ein interdisziplinäres Vorgehen unabdingbar (Hübenthal 1991 S. 7).

Der Ausgangspunkt dieser Arbeit ist ein **reales Problem** aus dem unternehmerischen Alltag, das nicht durch die Erkenntnisse einer einzelnen Disziplin gelöst werden kann (Hübenthal 1991 S. 2). Wesentliche faktische Wirkungsgrößen und theoretische Erklärungsansätze würden mit der Reduktion auf eine Disziplin ausgeblendet werden. Vielmehr sind unter der Bezugnahme auf eine gemeinsame Fragestellung verschiedene Disziplinen zu integrieren (Zimmermann 2005 S. 9). Denn in der vorwissenschaftlichen Erfahrung bietet sich der Untersuchungsgegenstand als Einheit dar (Hübenthal 1991 S. 10), der nur zu wissenschaftlich-analytischen Zwecken in einzelne Phänomene und Wirkungen gespalten wird, die in verschiedenen Fachgebieten studiert werden. Die Trennung in mehrere Aspekte ist nicht in der Natur der Sache begründet (Parthey 1999 S. 243), sondern in der historisch gewachsenen Aufteilung in Wissenschaftsdisziplinen (Zimmermann 2005 S. 11). Dabei liegt in jeder der einzelnen Wissenschaften ein so umfangreiches Wissen vor, das nur durch Arbeitsteilung und Spezialisierung gewonnen werden konnte (Hübenthal 1991 S. 1). Diese Erkenntnisse der Einzeldisziplinen sollen nun für multikulturelle virtuelle Teams integriert werden: Auf diese Weise ist dafür gesorgt, dass jeder Aspekt, der für Gruppen, Multikulturalität und Virtualität zu beachten ist, aus dem jeweils kompetenten Fachgebiet ausreichend und detailliert abgedeckt werden kann. Darüber hinaus führt die Kombination im erfreulichen Fall zu fruchtbarer Neuentwicklung, da die Fachgebiete in gegenseitige Wechselwirkung gebracht werden (Hübenthal 1991 S. 3). Zimmermann spricht auf Grund der gesteigerten Erklärungskraft von Synergie und bringt damit den Gedanken der vorliegenden Arbeit auf den Punkt (2005 S. 10): Es wird angenommen, dass Multikulturalität in der Arbeitsgruppe zu Synergien (beispielsweise durch erhöhte Kreativität durch gegenseitige Anregung) führt. Und was für den Untersuchungsgegenstand gilt, soll ebenso für die wissenschaftliche Arbeit angewandt werden. Damit lehnt sich die Studie an das Wesensmerkmal der interkulturellen Forschung an, die stark interdisziplinär geprägt ist und sich so intensiv aus verschiedenen Disziplinen nährt, dass überhaupt umstritten ist, ob sie ein eigenes Fachgebiet bzw. eine Disziplin konstituiert.¹

Wie deutlich geworden sein sollte, wird mit **Interdisziplinarität** nicht eine Verschmelzung zu einer Einheitswissenschaft angestrebt, sondern es soll unter Anerkennung der Pluralität der Disziplinen ein Dialog geschaffen werden, der eine Vernetzung und Ergänzung erlaubt (Mohr 2005 S. 21, Stierstorfer 2005 S. 14, Hübenthal 1991 S. 10). Allerdings soll sich die Arbeit von

¹ Vgl. zur aktuellen Diskussion zum ‚Fach‘ Interkulturelle Kommunikation Moosmüller (2005).

rein multidisziplinären Projekten abheben,² in denen die Ergebnisse der verschiedenen Disziplinen lediglich additiv nebeneinander gestellt werden, wie es regelmäßig unter angeblich interdisziplinärer Forschung praktiziert wird (Greshoff 2000). Auch ist mit Interdisziplinarität nicht gemeint, dass das Vorgehen sich auf einen einfachen Ideenaustausch beschränkt. Vielmehr ist angestrebt, durch den gemeinsamen Fokus auf ein praxisorientiertes Problem und die Entwicklung einer übergreifenden Methode im Endeffekt eine neue Theorie, und zwar ein Gruppenmodell, zu formulieren, in welcher die Aussagen verschiedener Disziplinen kombiniert werden. Dieses Anliegen wäre nach Hübenthal (1991), Parthey (1999) und Zimmermann (2005) die höchste Stufe von Interdisziplinarität.

Das Problem liegt nun darin, dass hierfür die Konzepte, Theorien und Methoden der verschiedenen Disziplinen in Beziehung gebracht werden müssen. Greshoff fordert eine „**konzeptuelle Vermittlungsbasis**“, die vor allem durch eine integrierende Begrifflichkeit zustande kommt und auf einer transdisziplinären Ebene für Verständigung sorgt (2000 S. 30). Allerdings würde es in dieser Arbeit zu weit führen und zudem den inhaltlichen Kern der jeweiligen disziplinären Aussagen verfälschen, eine neue Terminologie zu entwickeln. Da die Wirtschaftswissenschaft als Leitdisziplin gesehen wird, soll daher auf der integrierenden Stufe (Formulierung von Hypothesen und Gruppenmodell) deren Begriffe, aber auch Perspektiven und Verständnis übernommen werden. Bei der hinführenden und synthetisch angelegten Erläuterung der disziplinären Erkenntnisse werden fachinterne Theorien und Konzepte mit Hilfe ihrer eigenen Begriffe dargelegt. Hierfür werden neben der Forschung zur interkulturellen Kommunikation vor allem die Sozialpsychologie, die Kulturanthropologie und die Kommunikationswissenschaften herangezogen. Die empirische Methodologie trägt der sowohl synthetischen als auch integrierenden Zielsetzung Rechnung, indem sie durch qualitatives und offenes Vorgehen ausreichend Raum bietet, um konzeptuell ungleiche Phänomene zu erfassen und zugleich in gegenseitige Verbindung zu bringen.

An dieser Stelle muss jedoch vernehmlich darauf hingewiesen werden, dass das Bestreben nach einem allumfassenden Modell dort an seine Grenzen stößt, wo es um die Anreicherung durch **Details** geht. Es wird klar konstatiert, dass es kein Anliegen ist, sowohl die Faktoren als auch deren komplexes Zusammenspiel in Gruppen in erschöpfender Weise zu erfassen. Aus forschungspragmatischen Gründen können nur die wesentlichen Elemente, das heißt die Kernfaktoren für die Effektivität in multikulturellen Arbeitsgruppen, herausgegriffen werden. Sicherlich gäbe es noch eine Reihe weiterer Einflussgrößen bzw. Verflechtungen im Modell, die nicht aufgezeigt werden. Die Komplexität eines Gruppenmodells, das auf eine erschöpfende Darstellung abzielt, wäre jedoch ausufernd, kaum mehr greifbar und daher gering im Erklärungsgehalt. Die Beschränkung auf das Wesentliche dient auf der anderen Seite aber ebenfalls der Verallgemeinerbarkeit der gewonnenen Erkenntnisse, die nicht möglich wäre bei einer zu stark kontext-, situations- oder disziplinbezogener Detailliertheit.

1.4 Aufbau

Nach diesen einleitenden Ausführungen zu Kontext, Ziel und zum qualitativen sowie interdisziplinären Ansatz werden im Abschnitt II die theoretischen Bausteine für diese Arbeit in Form von grundlegenden Konzepten vorgestellt. Der zentrale Untersuchungsgegenstand ‚multikulturelle Arbeitsgruppe‘ ist hinsichtlich der Gruppenarbeitsweise aus dem Blickwinkel der gruppenspezifischen Problematik (Kapitel 2.1) und hinsichtlich ihrer heterogenen Zusammensetzung aus dem Blickwinkel der Diversität im Allgemeinen (Kapitel 2.2) und Kultur im Besonderen (Kapitel 2.3) zu beleuchten. Zudem ist einzugehen auf die besonders aktuelle Thematik des virtuellen Designs (Kapitel 2.4), die einige der multikulturellen Teams in der Praxis erfahren.

² Vgl. zum Konzept der multidisziplinären Herangehensweise Heckhausen (1987).

Die gruppenspezifische Problematik bedarf einer vertiefenden Erörterung, die im Abschnitt III im Rahmen eines systemischen Ansatzes geboten wird. Den Überlegungen vorangestellt wird Effektivität als Output und als Leistungsmerkmal von Arbeitsgruppen in Unternehmen, da diese das übergeordnete Ziel darstellt (Kapitel 3.1). Voraussetzungen, die von extern (d.h. von außerhalb des Teams) vorgegeben werden und welche die Abläufe im Team mit beeinflussen, werden in Kapitel 3.2 besprochen. Die Gruppenprozesse selbst stehen in Kapitel 3.3 im Vordergrund, wobei ihnen auf Grund des engen Bezugs zur Forschungsfrage der breiteste Platz eingeräumt wird. Die Erkenntnisse des Abschnitts III werden in ein Input-Prozess-Output-Modell integriert (Kapitel 3.4), welches den Rahmen für die weiteren theoretischen Überlegungen darstellt.

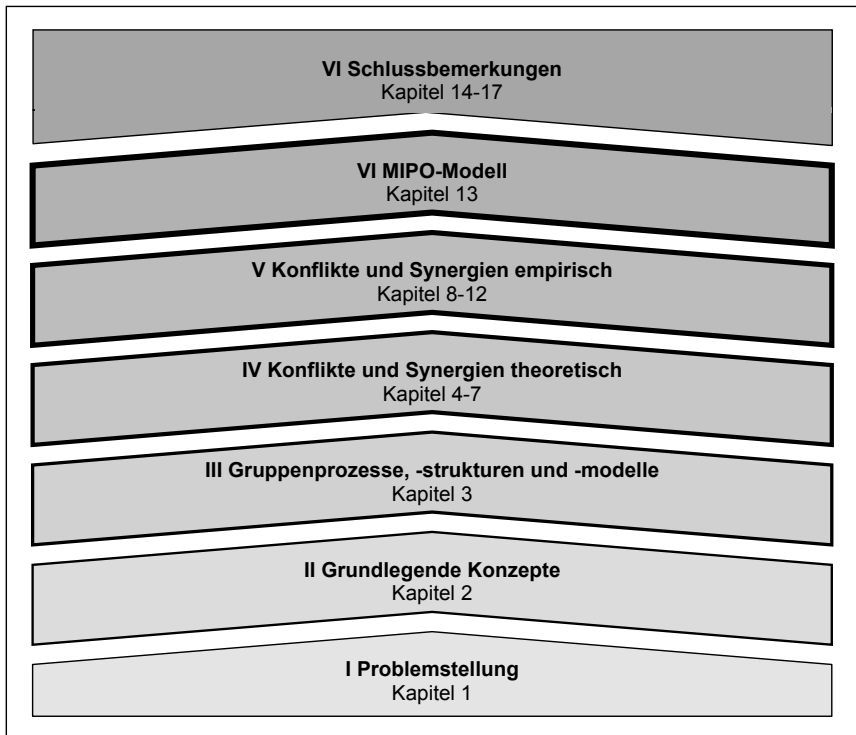


Abb. 1: Aufbau der Arbeit

Bleiben die bisherigen Überlegungen gleichermaßen für homogene Gruppen anwendbar, gehen die Ausführungen des Abschnitts IV auf die besondere Problematik heterogener, speziell multikultureller und virtueller Teams ein. Kapitel 4.1 widmet sich interpersonalem Konflikt und Kapitel 4.2 stellt diese in den Kontext multikultureller Arbeitsgruppen. Synergien als weniger erforschtes Feld werden in Kapitel 5 aufgegriffen und nach einer allgemeinen Definition (Kapitel 5.1) ebenso auf multikulturelle Teams angewandt (Kapitel 5.2). Die virtuelle Dimension bringt weitere Herausforderungen für Teams mit sich, die analog als Konflikte (Kapitel 6.1) und Synergien (Kapitel 6.2) erläutert werden. Um die über 20 verschiedenen Konflikt- und Synergieformen zu strukturieren, wird das MIPO-Modell (multikulturelles Input-Prozess-Output-Modell) entwickelt, in das die Arbeitshypothesen als Ergebnis der theo-

retischen Herleitung aufgenommen werden (Kapitel 7). Dieses dient als Grundlage für den empirischen Teil der Arbeit in Abschnitt V:

In Kapitel 8 wird vorgestellt, wie die Studie angelegt und durchgeführt wurde. Die folgenden Kapitel erörtern detailliert die Ergebnisse; so konzentriert sich Kapitel 9 auf die interkulturellen Konflikte, welche in den untersuchten Teams auftreten. Kapitel 10 fokussiert die interkulturellen Synergien, Kapitel 11 die virtuellen Konflikte und Kapitel 12 die virtuellen Synergien.

Die Modifikation des theoretischen MIPO-Modells anhand der empirischen Erkenntnisse erfolgt im eigenen Abschnitt VI. Dieser ist als Kernstück der Arbeit zu verstehen, da an diesem Punkt die theoretischen und empirischen Teile zusammengeführt werden.

Abschnitt VII stellt die Ergebnisse der Untersuchung in einen weiteren Rahmen. So fasst Kapitel 14 die wesentlichen Punkte dieses Werks zusammen. Die hier durchgeführte Forschung versteht sich als anwendungsorientiert und gibt daher in Kapitel 15 erste Empfehlungen für die Gestaltung und Führung von multikulturellen virtuellen Teams in der Praxis. In Kapitel 16 werden offene Fragen formuliert und ein Ausblick für die weitere Forschung gegeben, bevor Kapitel 17 mit einem Fazit zum Schluss kommt. Im Anhang werden neben dem Literaturverzeichnis der in der empirischen Untersuchung verwendete Leitfaden sowie der Fragebogen abgedruckt.

II Grundlegende Konzepte

2 Arbeitsgruppe, Diversität, Kultur und virtuelle Kooperation

2.1 Der zentrale Untersuchungsgegenstand: Arbeitsgruppen

2.1.1 Der Einsatz von Arbeitsgruppen in Unternehmen

Der Glaube an die Überlegenheit von Gruppen geht heute soweit, dass das Management im Team und in der Teamarbeit bisweilen das Allheilmittel für seine Probleme sieht
(Staehe 1994 S. 247).

Der Einsatz von Arbeitsgruppen ist eine verbreitete Reaktion auf eine Spanne von Herausforderungen im Unternehmen, die in den letzten Jahrzehnten in steigender Anzahl zu beobachten sind (Fisch / Beck 2002 S. 10, Erez / Somech 1996 S. 1529, Leavitt 1975 S. 76). Dabei variiert die Form, angefangen bei Qualitätszirkeln und autonomen Arbeitsgruppen über Projektteams bis hin zu *task forces* und Top-Management-Teams (Hackman 1987 S. 315). Ebenso verbinden die Entscheidungsträger verschiedene Ziele mit der Bildung und Beauftragung von Gruppen. Darunter fallen folgende:

Der globale Konkurrenzkampf erzwingt flexible Arbeitsformen, die in der Lage sind, sich schnell verändernden Umweltbedingungen anzupassen (Fisch / Beck 2002 S. 10). Dies sieht man verwirklicht in Arbeitsgruppen als die kleinste Organisationseinheit, die durch ihre Aufgabe in direkter Interaktion mit der Umwelt stehen und durch ihre geringe Größe strukturell beweglich und ihrer inhaltlichen Ausrichtung hoch adaptiv sind. Die Komplexität sowohl der Umwelt als auch der Aufgaben wächst und erfordert angemessene Problemlösungs- und Entscheidungsprozesse (Tjosvold 1995) sowie eine Zusammenführung von Experten der betroffenen Sachgebiete. Der isoliert arbeitende Fachspezialist hat ausgedient; vielmehr bedient sich die Unternehmung multifunktionaler Teams, die abteilungs- und zuweilen unternehmensübergreifend gebildet werden, um möglichst alle Kompetenzen hinsichtlich eines Themas punktuell zu vereinen (Zeuschel 1999 S. 132). Damit werden verschiedene Fähigkeiten verbunden, aber ebenso verschiedene Perspektiven konfrontiert, die für eine komplexe Aufgabenbewältigung (Staehe 1994 S. 265) und die Entwicklung innovativer Ideen (Leavitt 1975 S. 76) nötig sind. Die Kräfte einzelner Mitarbeiter sollen gebündelt werden, wobei sich die Entscheidungsträger in dieser Zusammenführung eine synergetische Wirkung erhoffen, welche die Schlagkraft nach der viel zitierten Formel $2 + 2 = 5$ (vgl. Ansoff 1965) erhöht. Auf diese Weise wird der Faktor Arbeit, d.h. die Mitarbeiter und ihre Fähigkeiten effizient eingesetzt (Ravlin / Thomas / Ilsev 2000 S. 17). Darüber hinaus herrscht die Meinung, den sozialen Bedürfnissen von Mitarbeitern eher gerecht zu werden (Stewart / Manz / Sims 1999 S. 4ff) und dadurch *commitment* und Motivation zu erhöhen (Jackson and Associates 1992 S. 16, Leavitt 1975 S. 76). Als Konsequenz des erhöhten Engagements der Mitarbeiter sehen manche Autoren eine verbesserte Qualität und Kundenorientierung (vgl. z.B. Guzzo 1995, Jackson and Associates 1992). Wie einige empirische Arbeiten belegen, schneiden Gruppen in manchen Aufgaben im Vergleich zur Summe von Einzelmitarbeitern besser ab, wie den Übersichten von Hill (1982) und Johnson / Johnson (1994) zu entnehmen ist.

Allerdings ist ebenso die Kehrseite der Medaille zu beachten: Die Mitarbeiter einer Gruppe müssen hinsichtlich ihres effizienten Einsatzes koordiniert werden, so dass die einzelnen Beiträge zur richtigen Zeit und am richtigen Ort erbracht werden, damit die genannten Problemlösungsprozesse geschmeidig ablaufen. Gerade bei komplexen Aufgaben und einer funktional und organisational diversen Arbeitsgruppe mit divergierenden Interessen und Arbeitsweisen der Beteiligten stellt dies eine große Herausforderung dar. Die Gefahr, dass durch die Grup-

pendynamik die Prozessverluste größer sind als die Gewinne, sehen Wilke / Wit (2002) zum Beispiel im Bereich der Ideenproduktion und Informationssammlung, wenn das Wissen aller Beteiligten nicht eingebracht bzw. gehört und eine suboptimale Entscheidung getroffen wird. Konflikte im zwischenmenschlichen Bereich können die Konzentration der Mitarbeiter von der Sache ablenken und schwere Störungen in den Arbeitsprozessen hervorrufen. Buzaglo / Wheelan (1999) stellen an empirischen Daten fest, dass 80 bis 90 Prozent der Arbeitsgruppen mit Problemen in der Leistungserbringung zu kämpfen haben. Neben der Arbeitskraftverschwendung kommt es in solchen Fällen meist außerdem zu Unzufriedenheit unter den Mitarbeitern und zu erhöhter Fluktuation (Jackson and Associates 1992 S. 27).

Es soll an dieser Stelle jedoch nicht zu tief in die Prozesse von Arbeitsgruppen eingestiegen werden (hierzu im Detail Kapitel 3.3). Die Problematisierung des Einsatzes von Gruppen scheint jedoch notwendig, um bereits zu Beginn darauf hinzuweisen, dass die Vorteile des Gruppeneinsatzes verlocken, jedoch ebenso mit den möglichen negativen Seiten zu rechnen ist, welche die Verantwortlichen im gleichen Maße zu berücksichtigen haben.

Bevor weiter von Arbeitsgruppen gesprochen wird, ist es von Nöten, sie erst einmal zu definieren.

2.1.2 Definition von Arbeitsgruppen

In diesem Unterkapitel wird möglichst kurz ein erster Einblick in das Konzept ‚Arbeitsgruppe‘ gegeben, um bereits zu Anfang ein klares Verständnis vom Untersuchungsgegenstand herauszuarbeiten. An späterer Stelle (in Kapitel 3) wird auf die verschiedenen Merkmale von Gruppen ausführlich eingegangen.

Eine **Definition** aus der Organisationspsychologie beschreibt Gruppe als

small collectives of individuals (ten or less) who have the opportunity for significant, meaningful interaction with one another. These groups, whether social or work-related are made up of individuals who see themselves and are seen by others as a social entity, who are interdependent because of the tasks they perform as members of the group, who are embedded in one or more larger social systems (Shaw / Barrett-Power 1998 S. 1311 in Anlehnung an Guzzo / Dickson 1996 S. 308f).

Während diese Definition als Anzahl einer Kleingruppe zehn oder weniger Mitglieder nennt, spricht man an anderer Stelle als maximale Obergrenze von 20 bis 25 (vgl. Wahren 1994 S. 130, Staehle 1994 S. 248, McGrath 1984 S. 8). Ob eine Einheit von 25 Personen noch eine Gruppe ist, hängt jedoch weniger von der **Anzahl** ab, als von der ebenso im Zitat genannten Möglichkeit zur persönlichen Interaktion, die mit zunehmender Mitgliedergröße schwindet (Wahren 1994 S. 131). Als kleinste Gruppe ist die Dyade mit zwei Personen zu bezeichnen, die jedoch Besonderheiten aufweist im Vergleich zu Gruppen mit mehr Mitgliedern (vgl. Staehle 1994 S. 248) und daher im Folgenden nicht mit berücksichtigt werden soll. Wie viele (und welche) Mitarbeiter in die Gruppe geholt werden, hängt u.a. von der Aufgabe ab, wobei nach Wahren (1994) Problemlösungsgruppen, die auch im Rahmen dieser Arbeit im besonderen Fokus liegen sollen, oft kleiner sind als solche, die physische Arbeiten verrichten.

Die eben zitierte Definition erwähnt zwar die Gruppenidentität, macht aber zu wenig die **gemeinsam geteilten Ziele, Werte, Normen und Praktiken** deutlich. Diese Elemente bezeichnen Klimoski / Mohammed (1994) als „*team mental model*“, ein von allen Mitgliedern getragenes System kognitiver Strukturen, das u.a. die Konstruktion der Umwelt, Sinnggebung, Wahrnehmung und Verhaltensanleitungen vorgibt. Andere Autoren gehen nicht ganz so weit, um von gemeinsamen mentalen Modellen zu sprechen, aber es herrscht Konsens darüber, dass

auf jeden Fall **gemeinsame Normen**³ entwickelt werden, welche die Interaktion und die Aufgabenbewältigung leiten (vgl. z.B. Earley / Gibson 2002 S. 2, Staehle 1994 S. 248).

Diese Gemeinsamkeit führt zu einem **Wir-Gefühl**, das die Mitglieder untereinander und mit dem Team verbindet, auch Kohäsion genannt (Jacoby 2003, vgl. ausführlich Kapitel 3.3.2). Dass dies entstehen kann, bedarf es sozialer Beziehungen als Grundlage für Kooperation (Fisch / Beck 2002 S. 4f). Arbeitsgruppen sind also soziale Systeme, die sich nach außen abgrenzen und sich nach innen strukturieren (Hackman 1987 S. 323).

Bei einer Arbeitsgruppe spielt das **äußere System** insbesondere durch das Unternehmen, in das die Gruppe eingebettet ist, eine Rolle (Hackman 1987 S. 323). Damit ist ein Kontext vorgegeben, der die Strukturen und Prozesse maßgeblich prägt, z.B. über die organisatorische Ausrichtung, Ausstattung mit Ressourcen, Unternehmenspraktiken etc. (Podsiadlowski 2002 S. 80). In dieser Hinsicht unterliegt die Arbeitsgruppe den Einflüssen der spezifischen Unternehmensstruktur und -kultur.

Arbeitsgruppen entsprechen im Unternehmen insbesondere **zwei Typen** (siehe Becker-Beck / Fisch 2002, Fisch / Beck 2002, Staehle 1994): Einerseits können sie innerhalb einer organisatorischen Planeinheit angesiedelt sein und somit die kleinste Einheit (unter der Abteilung) in der Unternehmensstruktur darstellen. Andererseits werden häufig Mitarbeiter verschiedener Ressorts zu Projektgruppen zusammengeführt und bearbeiten einen querschnittsorientierten Auftrag (im Sinne interdisziplinärer Projekte von Böhm 2005). Im Gegensatz zur relativ permanenten Arbeitseinheit ist diese Kooperationsform eher temporär angelegt (Montoya-Weiss / Massey / Song 2001) und oft Ausprägung einer Matrixorganisation, in der die Gruppenmitglieder sowohl der Linie als auch einem oder mehreren Projekten zugeordnet werden (Fisch / Beck 2002 S. 10).

Es ist zu unterscheiden nach Primär- und Sekundärgruppen, wobei erstere sich organisch entwickeln (wie z.B. Familie) und die Sozialisierung der Kinder prägen. Dieser originäre Gedanke ist im Laufe der Zeit übernommen worden für Gruppen, die stark emotional und durch enge Bindungen der Mitglieder gekennzeichnet sind (Staehle 1994 S. 249). Sekundärgruppen sind bewusst und strukturiert eingesetzte Gruppen, wie man sie in Unternehmen findet (Staehle 1994 S. 249). Diese werden auch als **formelle Gruppen** bezeichnet, da sie in einen externen Rahmen eingebunden sind und in hohem Maße Strukturen und Regeln unterliegen. Im Gegensatz dazu formieren sich durch persönliche Kontakte auf Grund sozialer Bedürfnisse informelle Gruppen, die ihre eigene Gesetzmäßigkeit entwickeln, die durchaus den Zielen, Normen und Rollen der formellen Einheiten widersprechen kann. In einer formellen multi-kulturellen Arbeitsgruppe kann eine solche informelle Gruppe gebildet werden durch die Angehörigen einer einzelnen Kultur, die sich absichtlich oder unabsichtlich von den übrigen Mitgliedern abgrenzen (vgl. *faultline*-Hypothese in Kapitel 6.1.3.2).

Die **Aufgabeninhalte** einer Arbeitsgruppe können stark variieren, angefangen von manuellen Tätigkeiten bis zu wissensbasierten Problemlösungsaufgaben, wobei in der vorliegenden Arbeit eher letztere betrachtet werden. Eine Arbeitsgruppe muss darin Ergebnisse produzieren und ist daher als leistungsorientiert zu bezeichnen (Hackman 1987 S. 323). Die Aufgabe bestimmt den Grad an **Interdependenz**, d.h. inwieweit die Mitglieder durch ihr Handeln ihre Kollegen beeinflussen (Wilke / Wit 2002 S. 505). Ein Mindestmaß an gegenseitiger Abhängigkeit ist in einer Arbeitsgruppe *per definitionem* gegeben (Staehle 1994 S. 248, McGrath 1984 S. 8). Aufgaben und Interdependenz werden inhaltlich noch einmal vertieft in Kapitel 3.2.2 aufgenommen.

In manchen Werken wird ‚**Team**‘ vom Begriff der Arbeitsgruppe abgegrenzt (z.B. Maugain 2003, Fisch / Beck 2002, Forster 1978), insbesondere in der populärwissenschaftlichen Literatur (z.B. Block 2000, Katzenbach / Smith 1993), um die besonders enge Verzahnung in der

³ Normen und Ziele erhalten ein eigenes Kapitel 3.3.3.

Arbeitsweise und die wechselseitige Unterstützung zu betonen, die komplexe und anspruchsvolle Aufgaben erfordern (Podsiadlowski 2002 S. 74). Allerdings fehlt an dieser Unterscheidung die Trennschärfe hinsichtlich der geschilderten Ausprägungen und der ‚normalen‘ Interdependenz und Kohäsion einer Arbeitsgruppe (vgl. Wegge 2001). Daher wird analog zu Guzzo (1996) und Earley / Laubach (2002) in den folgenden Ausführungen keine Differenzierung vorgenommen, und die Begriffe ‚Arbeitsgruppe‘ und ‚Team‘ werden synonym gebraucht.

In diesem Kapitel sind die essentiellen Merkmale von Arbeitsgruppen für ein vorläufiges Grundverständnis zusammengestellt worden. Kapitel 3 wird diese zum Teil noch einmal aufgreifen bzw. vertiefend auf weitere Prozesse und Strukturen in ihrer Relevanz für die Gruppeneffektivität eingehen, wie z.B. Rollen, Kohäsion oder Dynamik.

2.1.3 Beteiligte Disziplinen und Forschungsstand

Die eben definierte Arbeitsgruppe wird seit Längerem eingängig von der Kleingruppenforschung untersucht. Diese konstituiert sich als eine eigene Forschungsrichtung, wobei sie sich über verschiedene Disziplinen hinweg streckt und nicht unbedingt durch Einheitlichkeit gekennzeichnet ist. **Historisch** werden die Hawthorne-Studien Ende der 1920er als einer der wichtigsten Startpunkte für das Interesse an der Thematik gesehen, welche die Aufmerksamkeit auf die Prozesse der Gruppe lenkte. Als ein früher Vertreter der Gruppendynamik gilt Lewin, der in den 1940ern die Entstehung, Entwicklung und Funktion kleinerer Gruppen untersuchte und sich damit von individualistischen Erklärungsansätzen in Unternehmen abwandte (Staehle 1994). Dies legte den Baustein für die Erforschung von Teameffektivität, die heutzutage eine der zentralen Fragestellungen bildet (Thunig 1999). Becker-Beck / Schneider (1998) sehen die Blütezeit der Kleingruppenforschung zwischen 1940 und 1960 und erkennen ein Aufleben in den 1990ern.

Als **Hauptträger** der Kleingruppenforschung sind die Soziologie und die Sozial- sowie Organisationspsychologie zu nennen, wobei den beiden letzteren in dieser Arbeit der Vorrang gewährt wird. Doch ebenso die Kommunikationswissenschaften liefern Beiträge (z.B. Kommunikationsmuster in Gruppen), ebenso wie die Bildungswissenschaften (z.B. Lernen in Gruppen), Wirtschaftswissenschaften (z.B. Gruppenanreize), Anthropologie (z.B. Bedeutung von Gruppenmeetings), Politikwissenschaft (z.B. Entscheidungen auf oberster Ebene), Informatik (z.B. Einfluss von Computern auf Meetings) oder das Ingenieurwesen (z.B. Gruppen im Qualitätswesen) (vgl. Guzzo 1996). Die **Sozialpsychologie** mit ihrer Perspektive auf Interaktionen zwischen Personen dominierte in der Anfangsphase der Gruppenforschung und deckte Felder wie Einfluss der Gruppe auf das Individuum (z.B. Asch 1956 zu Konformität) und Intragruppendynamik und -prozesse ab (Guzzo 1996). Erkenntnisse wurden hauptsächlich über Laborexperimente generiert; nur fünf Prozent aller Untersuchungen fanden im Feld statt (McGrath / Altman 1966). Nach Guzzo (1996) löste die **Organisationspsychologie** die Sozialpsychologie ab und betrachtet nun Gruppenprozesse vor allem in ihrer Wirkung auf Effektivität als Produkt und Konsequenz von Gruppenhandeln. Dies rührt vom generellen Forschungsinteresse der Organisationspsychologie, welche Organisationen, darunter auch Unternehmen, untersucht, die unter Leistungsdruck stehen. Die Daten werden weiterhin in Laborexperimenten gewonnen (insbesondere bei Themen wie der Einfluss von Computern auf Teamarbeit). Nach Hollingshead / McGrath (1995) beträgt der Anteil nach wie vor hohe 80 Prozent; Feldexperimente und Fallstudien nehmen 20 Prozent ein. Letztere streben nun desgleichen danach, mehrere Variablen gleichzeitig zu erfassen, entweder quantitativ wie beispielsweise bei Gladstein (1984), deren damit erhaltenes Gruppenmodell in Kapitel 3.4 noch vorgestellt werden wird, oder qualitativ wie bei Ancona / Caldwell (1992) zum Überleben von Teams in der Organisation.

Neben der Aufteilung auf verschiedene Disziplinen ist gleichermaßen eine Spezialisierung inhaltlicher Art festzustellen, z.B. auf interpersonale Beziehungen in Gruppen (z.B. Berscheid 1985) oder auf Führung (z.B. Burpitt / Bigoness 1997, Jung / Avolio 1999). Dies ist einerseits nötig, um durch Komplexitätsreduktion einzelne Variablen erklären zu können. Andererseits fehlt eine Integration zu einem einheitlichen Forschungsbereich (Witte 1995). Trotz der reichhaltigen Literatur und Studien ist daher als **Mangel** in der Kleingruppenforschung festzustellen, dass es nach wie vor keine übergreifenden Rahmenkonzepte und Theoriebildung gibt (Arrow / McGrath / Berdahl 2000, Becker-Beck / Schneider 1998). Zudem herrscht ein gravierendes Missverhältnis zwischen Grundlagen- und anwendungsorientierter Forschung; letztere, die auf den Einsatz von Kleingruppen in den verschiedenen Bereichen fokussiert, nimmt im Vergleich nur ein Fünftel aller Arbeiten ein (Becker-Beck / Schneider 1998). Trotz der aufkommenden Hinwendung zu Feldstudien basieren die meisten vorliegenden Erkenntnisse auf Laborexperimenten, deren Anwendbarkeit im realen Umfeld, insbesondere im Unternehmen, eingeschränkt ist. Im Kapitel 1.2 ‚Die qualitative Methodologie‘ wurden bereits einige Probleme der Übertragbarkeit genannt. Hierunter fällt, dass in Laboren Gruppen spontan zusammengesetzt werden und deren Mitglieder nur während einer sehr kurzen Zeitspanne interagieren. Den Mitgliedern erscheint ihre Aufgabe oft trivial; Anreize sind gering. Selten arbeiten sie in der Zukunft wieder zusammen. Oder die Untersuchungsgruppe ist eine Studierendengruppe, die zwar eine reale Legitimation zusammenführt, aber trotzdem unter anderen Bedingungen existiert als eine Gruppe in Unternehmen (Stumpf 2000b, Unger 1998, Guzzo 1996).

Als Zwischenfazit wird festgehalten, dass sowohl an der praktischen Realität erhaltene empirische Daten sowie ein integrierendes Gruppenmodell in der Kleingruppenforschung fehlen.

2.2 Das Konzept ‚Diversität‘, ihre Dimensionen und der aktuelle Hintergrund

2.2.1 Der aktuelle Hintergrund

Verschiedene Entwicklungen auf nationaler und internationaler Ebene haben dazu geführt, dass das Thema Diversität in den letzten Jahren eingehender diskutiert wird, sowohl moralisch als auch ökonomisch, in den öffentlichen als auch wissenschaftlichen Debatten. Die Entwicklungen lassen sich hauptsächlich in drei Bereichen verorten: Demographische Veränderungen, Internationalisierung von Firmen und gesellschaftspolitische Forderungen (Sepelri 2002, Zeuschel 1999, Williams / O'Reilly 1998, Raghuram / Garud 1996, Milliken / Martins 1996).

Der erste Bereich, **demographische Veränderungen**, ist zu unterteilen nach den einzelnen demographischen Merkmalen. Als erstes ist eine Alterung der Gesellschaft in den meisten Industrieländern und so auch Deutschland zu vermerken (Statistisches Bundesamt 2003). Dies bedeutet, dass Unternehmen Mitarbeiter länger beschäftigen (müssen) und der Altersdurchschnitt der Belegschaft steigt. Ältere Arbeitnehmer scheiden in Zukunft nicht wie bisher durch Altersteilzeit oder Frühruhestand bereits vor dem offiziellen Renteneintrittsalter aus, sondern sind stärker weiter im Arbeitsleben und in der Mitarbeiterschaft zu integrieren (Böhne / Wagner 2002).

Zudem drängen mehr Frauen auf den Arbeitsmarkt. Das Statistische Bundesamt (2006) gibt an, dass die Erwerbsquote der Frauen in den zehn Jahren bis 2004 um 3,3 Prozentpunkte auf 55,5 Prozent gestiegen ist (zum Vergleich: die Erwerbsquote der Männer lag in 2004 bei 66,3 Prozent).

Einwanderung führt zu einer Zunahme der kulturellen Diversität. Die Quote der ausländischen Bevölkerung stieg von 1990 bis 2003 von sieben auf fast neun Prozent an (Statistisches Bundesamt 2004). Zum Ausgleich der niedrigen Geburtenrate in Deutschland wird ein ver-

mehrer Zuzug von ausländischen Mitbürgern diskutiert (Rötzer 2005). Davon abgesehen liegt nach dem Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung die Geburtenrate der ausländischen Bevölkerung über der deutschen (Roloff 2002). Erwerbstätige stammen also nicht mehr in so hohem Maße aus der mehr oder weniger homogenen Gruppe der Deutschen, sondern aus unterschiedlichen nationalen, ethnischen, kulturellen, sprachlichen und religiösen Hintergründen.

Die **Internationalisierung** der Unternehmen als zweiter Bereich bedeutet eine noch stärker grenzüberschreitende Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten (Wagner 2004, Sepehri 2002, Welge / Holtbrügge 2001, Jackson and Associates 1992). Hierunter zählt die Expansion auf ausländische Märkte zum Bestehen im Wettbewerb, die Auslagerung von Produktionsteilen in kostengünstigere Länder und temporäre oder permanente Zusammenschlüsse mit anderen Firmen. Für Führungskräfte und Mitarbeiter hat dies zur Folge, mit anderskulturellen Vorgesetzten, Untergebenen, Kollegen, Kunden, unternehmerischen und öffentlichen Partnern zu kooperieren (Frohnen 2005 S. 9ff, Podsiadlowski 2002 S. 11).

Im dritten Bereich fordern **gesellschaftspolitische Zielvorstellungen** eine stärkere Integration von Minderheiten, seien es ausländische Mitbürger, Frauen, Ältere oder auch Behinderte und sozial Benachteiligte. Aus diesem Ansinnen stammt die zuweilen stark normative Prägung des Begriffs „Diversität“. Ein geschichtlicher Rückblick zeigt die Ursache: Der Kampf der Schwarzen um Gleichstellung sowie die Forderungen der Frauen- sowie Homosexuellenbewegung in den USA legten den ersten Stein zur Entwicklung der Diversitätsfrage. *Affirmative action* entstand als eine Maßnahme, benachteiligte Gruppen stärker im Arbeitsleben zu fördern und damit gesellschaftlich zu integrieren. Allerdings wurde dieses stark an Gleichberechtigung und weniger an Leistung orientierte Instrument von Unternehmensseite stark kritisiert (Kirtan / Greene 2000). So wurde beanstandet, dass durch die Quotierung bei der Stellenbesetzung nicht die qualifiziertesten Kandidaten beschäftigt werden können und keine Anreize für Eigeninitiativen und Qualifizierung der Angehörigen der benachteiligten Gruppen geschaffen werden (Klingenstein 2003).

Aufbauend auf dieser Kritik entstand das eher **ökonomisch akzentuierte Modell** der *value in diversity*, das Diversität als Ressource und einen betriebswirtschaftlichen Nutzen erkennt (vgl. Sepehri 2002, Polzer / Milton / Swann 2001, Cox 1993). Dies löst sich vom gesellschaftspolitisch-normativen Anspruch und begründet den Einsatz bzw. die Förderung von Diversität (unter der Nutzung des Instruments *managing diversity* oder *diversity management*) aus unternehmerischer Sicht (siehe z.B. Thomas 1998). So wird (auch in Deutschland) erkannt, dass beispielsweise durch die Anstellung von Angehörigen spezieller Gruppen die jeweiligen Zielmärkte kundenorientierter bearbeitet werden können (Müller-Camen / Krüger 2004, Sepehri 2002). Auch die Steigerung von Kreativität und Innovation wird propagiert - doch an dieser Stelle soll der späteren Untersuchung nicht vorgegriffen werden (vgl. Kapitel 5.2.3 ‚Kreativität‘). Diese ökonomisch orientierte Auffassung wird in der vorliegenden Arbeit vertreten. Diversität kann zwar im Unternehmen ebenso einem philanthropischen Zweck dienen, was jedoch hier ausgeklammert werden soll. Interessant für die nachfolgende Studie ist die Identifikation der ökonomischen Sinnhaftigkeit und des Einflusses auf Effektivität.⁴

⁴ Nichtsdestotrotz haben deutsche Unternehmen auch ihre Umwelt zu berücksichtigen; neben den Image-Effekten auf dem Bewerber- und Kundenmarkt (Müller-Camen / Krüger 2004) sind politische Veränderungen und die aktuelle Gesetzgebung zu beachten. Darunter fallen Aspekte wie die *greencard*, die Einwanderungsgesetzgebung oder die Antidiskriminierungsrichtlinie (Sepehri 2002). Auf diese Weise werden gesellschaftspolitische Forderungen doch auch an das Unternehmen herangetragen und sind nicht komplett vernachlässigbar. Allerdings werden diese Überlegungen nicht im Fokus dieser Arbeit liegen.

2.2.2 Diversität und ihre Dimensionen

Begreift man Diversität als Vielfalt, ist als weitest gefasste **Definition** die von Jackson / May / Whitney zu verstehen, die Diversität gleichsetzen mit „*the presence of differences among members of a social unit*“ (1995 S. 217). Doch da setzt bereits die erste Diskrepanz mit anderen Auffassungen an: Nicht nur die Präsenz ist unbedingt entscheidend, sondern die Wahrnehmung und soziale Konstruktion. Dies wird besonders deutlich bei den Debatten in der Diversitätsdimension *gender* (vgl. z.B. Bruchhagen / Koall 2005), welche die sozialen Geschlechterrollen und ihre Wirkung auf die soziale Interaktion im Augenmerk haben in Abhebung von der Dimension Geschlecht, die rein die biologisch gegebenen Unterschiede betrachtet. Es existieren zudem engere Definitionen mit lediglich einer Diversitätsdimension, wie z.B. zu kultureller Diversität von Cox als „*the representation, in one social system, of people with distinctly different group affiliations of cultural significance*“ (1993 S. 6). Andere, wie Ely / Thomas betonen demographische Unterschiede: „*Diversity is a characteristic of groups of two or more people and typically refers to demographic differences of one sort or another among group members*“ (2001 S. 230). Thomas brachte als neue Perspektive 1996 auf, nicht nur Unterschiede, sondern auch Gemeinsamkeiten einzubeziehen und erstellte folgende Definition: „*Diversity refers to any mixture of items characterized by differences and similarities*“ (Thomas 1996 S. 5). In dieser Arbeit ist Diversität in Unternehmen von besonderem Interesse, daher ist daneben speziell auf ökonomische Fragen zugeschnittene Konzept von Cox zu erwähnen: „*Diversity is the variation of social and cultural identities among people existing together in a defined employment or market setting*“ (2001 S. 3f).

Im Deutschen wird nach Sepehri (2002) häufig der Begriff ‚Verschiedenartigkeit‘ gebraucht, oder auch ‚Vielfalt‘, wie bei Wächter / Vedder / Führung (2003).

Allerdings bemängeln Jackson / May / Whitney (1995), dass Diversität weniger ein wissenschaftliches Konstrukt als ein Alltagsbegriff ist, der im Managementbereich zurzeit in Mode hat.

Um dennoch einen theoretischen Rahmen zu schaffen, bemühen sich zahlreiche Wissenschaftler um eine Typologisierung der Diversitätsdimensionen. Am weitesten verbreitet hat sich die Unterscheidung in **offensichtliche** (*readily detectable*) und **latente** (*underlying*) **Attribute**⁵ nach Jackson / May / Whitney (1995). Harrison / Price / Bell (1998) nennen die zwei Gruppen *surface* und *deep-level* Diversität, Milliken / Martins (1996) beobachtbare und nicht beobachtbare Unterschiede.

Die offensichtlichen Eigenschaften sind einvernehmlich festgelegt und beziehen sich auf sofort wahrnehmbare, meist unveränderbare Merkmale (Jackson / May / Whitney 1995 S. 217). Sie beziehen sich auf biologische Charakteristika, die meist in physischen Prägungen erkennbar sind. Sie können unmittelbar beobachtet und in einfachen, validen Arten gemessen werden (Harrison / Price / Bell 1998 S. 96). Klassischerweise fallen hierunter Alter, Geschlecht und Hautfarbe.⁶ Jackson / May / Whitney (1995) fassen diesen Typ sehr weit und beziehen nicht nur tatsächlich wahrnehmbare, sondern bewusst gespeicherte und direkt abfragbare Charakteristika wie Mitgliedschaften in Organisationen oder Berufsausbildung mit ein. Dabei unterscheiden sie nach aufgabenbezogenen Merkmalen wie Dauer der Unternehmenszugehörigkeit, Abteilung, formale Berechtigungen usw. und beziehungsorientierten Merkmalen wie Geschlecht, Alter und physische Merkmale.

Jackson / May / Whitney (1995) subsumieren Kultur unter beziehungsorientierte offensichtliche Merkmale, doch ist diese Auffassung in der vorliegenden Arbeit nicht haltbar: Erstens bezieht sich Kultur auch auf Arbeitsweisen, ist also ebenso aufgabenbezogen. Zweitens be-

⁵ Übersetzungen nach Stumpf (2000b).

⁶ Wobei an dieser scharfen Abgrenzung zu kritisieren ist, dass die angeblich unveränderbaren und sichtbaren Merkmale sehr wohl durch den Träger modifiziert und verdeckt werden können.

schränkt sie sich nicht auf äußerliche, sondern inkludiert unbewusste und damit latente Merkmale.

Diese latenten Attribute können nur durch anhaltende, individualisierte Interaktion und Informationsammlung erkannt werden (Harrison / Price / Bell 1998 S. 96). Es sind jene Phänomene, die vor allem sozial konstruiert werden und damit auch veränderlich sind. Jackson / May / Whitney (1995) differenzieren wiederum in aufgabenbezogene (Wissen, Fähigkeiten, Fertigkeiten, Erfahrungen) und beziehungsorientierte Merkmale (Werte, Einstellungen, sozialer Status, persönliche Eigenschaften).

Unterschiedlichkeit bezieht sich nun auf den Vergleich von zwei (oder mehr) Individuen anhand dieser Merkmale; Diversität ist also immer relational zu sehen.

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

Tab. 1: Taxonomie von Diversitätsdimensionen

(in Anlehnung an Jackson / May / Whitney 1995)

Individuen neigen zu einer ersten Kategorisierung auf Grund von Stereotypen (vgl. Kapitel 4.2.7); dementsprechend werden die offensichtlichen Unterschiede wahrgenommen und Teil der Beziehungsebene, welche jedoch gleichermaßen die gemeinsame Aufgabenbearbeitung beeinflusst (Jackson 1996 S. 57). Später, nach erfolgter Interaktion zwischen den Individuen, wird im günstigen Fall Wissen über die latenten und psychologischen Eigenschaften des Anderen gesammelt (Harrison / Price / Bell 1998 S. 89). Harrison et al. (2002) belegen, dass in der Anfangsphase der Kooperation die Effekte der offensichtlichen Unterschiede stärker sind, aber im Verlauf der Zusammenarbeit die Effekte der latenten Diversität zunehmen.

Wird nun der **Einfluss von Kultur** über die Sozialisation auf den Einzelnen betrachtet, zeigt sich, dass fast alle anderen Merkmale kulturell geprägt werden (Stumpf 2000b S. 7). Kultur gilt in dieser Sicht, welche auch in der vorliegenden Arbeit vertreten wird, als fundamental und soll daher in den Vordergrund der nachfolgenden Überlegungen und Untersuchungen rücken. Allerdings ist zu beachten, dass sich Mitglieder sozialer Gruppen, die sich auf Grund von Ähnlichkeit in den Merkmalen zusammenschließen, nicht komplett gleichen, sondern durchaus heterogen sind (Kirton / Greene 2000 S. 4). Ein Individuum ist Mitglied verschiedener sozialer Gruppen und sozialer Identitäten, so dass die Realität bei weitem komplexer ist als es die bisherige einfache Kategorisierung vorspiegelt. Je nach Situation ist die eine oder die andere Gruppenzugehörigkeit und Identität salienter (Earley / Laubach 2002 S. 261), was zusätzlich Dynamik und Wechsel ins Spiel bringt (Chatman et al. 1998 S. 750). Daher dürfen bei einer Betrachtung der kulturellen Diversität die übrigen Diversitätsdimensionen nicht komplett außer Acht gelassen werden, da sie zuweilen stärkere Einflüsse auf das Individuum auslösen als die Kultur bzw. so eng mit ihr verzahnt sind, dass sie analytisch nicht zu trennen sind. Insbesondere im Arbeitsleben müssen vor allem ebenso die arbeitsbezogenen Merkmale

beachtet werden, wenn es um Aufgabenerfüllung geht, aber auch die beziehungsbezogenen Merkmale, wenn die Kooperation im Team angesprochen ist. In den weiteren Ausführungen werden daher ebenso die übrigen Diversitätsdimensionen genannt, wenn sie einen signifikanten Einfluss auf die Prozesse der Arbeitsgruppen ausüben.

Diversität im Team wird zuweilen in einem **Heterogenitätsgrad oder -index**⁷ ausgedrückt, der das Ausmaß von Ähnlichkeit bzw. Unterschiedlichkeit der Teammitglieder beschreibt (vgl. z.B. Jackson / May / Whitney 1995 S. 220). Er kann sich entweder darauf beziehen, wie viele verschiedene Diversitätsdimensionen vorliegen. Oder er gibt nur für eine Dimension (z.B. Kultur) an, dass innerhalb dieser sehr viele Ausprägungen vorliegen (z.B. ein achtköpfiges Team mit Mitgliedern aus acht verschiedenen Kulturen wiese einen hohen Heterogenitätsgrad auf). Für die vorliegende Arbeit wird kein Index berechnet; denn einerseits fällt es schwer zu entscheiden, welche quantitativen Größen die entscheidenden sind (Anzahl verschiedener Kulturen, Verschiedenheit der Kulturen, Größe der Subgruppen etc). Andererseits fielen interessante Sonderfälle, wie z.B. *token-* oder *solo-*Mitglieder, d.h. einzelne Individuen, die sich von der Mehrheit unterscheiden (siehe z.B. Kanter 1977), aus der Betrachtung heraus. Auch Mehrheit-Minderheit-Konstellationen ziehen Besonderheiten nach sich. Schließlich können bipolare Teams, d.h. Arbeitsgruppen, die sich aus zwei gleich großen Subgruppen zusammensetzen, als Sonderform heterogener Teams angesehen werden (Jackson / May / Whitney 1995 S. 220).

2.2.3 Beteiligte Disziplinen und Forschungsstand

In Europa und im deutschsprachigen Raum wurden in den letzten Jahren einige Untersuchungen durchgeführt, inwiefern **Diversität als Konzept wahrgenommen** und in den Unternehmen gehandhabt wird (z.B. Europäische Kommission 2005, Süß / Kleiner 2005, Erdönmez 2004, Belinszki / Hansen / Müller 2003). Allerdings mangelt es noch an überzeugenden Belegen zur ökonomischen Vorteilhaftigkeit (Sepelri 2002 S. 18), da die positive Wirkung von Diversität auf Unternehmenseffektivität zwar propagiert wird, aber noch nicht wissenschaftlich fundiert studiert worden ist.⁸

Entsprechend hinkt die deutsche Diversitätsforschung der Praxis etwas nach und ist gerade in der Formation (Rosenstreich 2005). Starke Einflüsse gibt es aus der **US-amerikanischen Forschung**, die sich in verschiedenen Richtungen schon seit einiger Zeit mit diesem Thema auseinandersetzt. Beteiligte Disziplinen sind laut Williams / O'Reilly (1998 S. 79) die Psychologie, die Wirtschaftswissenschaft, die Soziologie, die Anthropologie, die Kommunikations- und Erziehungswissenschaft sowie die Organisationswissenschaft. Themen erstrecken sich, wie es sie die Zeitschrift *Academy of Management* in ihrem *domain statement* (2005) listet, auf die Untersuchung der einzelnen Diversitätsdimensionen wie Alter, sexuelle Orientierung, Behinderung usw.; Vorreiter neben der ethnisch-kulturellen Dimension stellt die Forschung zu den Geschlechtern dar, zu Ähnlichkeiten und Gemeinsamkeiten in Einstellungen und Verhalten, deren Ursachen sowie insbesondere zur Rolle der Frau in Gesellschaft und Beruf. In den USA beschäftigen sich auf Grund der Einwanderungsdemographie eine Vielzahl von Studien mit *'race'*, einem Konzept, das so nicht auf Deutschland übertragen, sondern eher zu ethnisch-kulturellen Fragestellungen umgeformt wird. Neben der Erforschung der Unterschiede steht hier die Problematik von Minderheiten im Vordergrund. Darüber hinaus werden soziale Identitäten, die mit der Mitgliedschaft in den verschiedenen Diversitätsdimensionen verbunden sind, und ihre Interaktion untersucht.

Relativ weit fortgeschritten ist zudem die US-amerikanische Erforschung von **Diversität auf Gruppenebene**. Diese wird getragen einerseits durch die organisationale Demographiefor-

⁷ Indices wurden z.B. von Tsui / O'Reilly (1989) oder Kossek / Zonia (1994) erarbeitet.

⁸ Eine erste Ausnahme bildet die Studie „Geschäftsnutzen von Vielfalt“ der Europäischen Kommission (2005).

schung (z.B. Ancona / Caldwell 1992, Tsui / Egan / O'Reilly 1992, O'Reilly / Caldwell / Barnett 1989), die hauptsächlich offensichtliche Diversitätsdimensionen, welche in Korrelation mit latenten Unterschieden gesehen werden, in Zusammenhang mit Effektivität im Unternehmen stellen. Diese Studien kommen meist zum Schluss, dass nicht Unterschiedlichkeit, sondern Ähnlichkeit zum Erfolg beiträgt (Rohn 2003). Andererseits widmet sich ebenso ein Teilbereich der Kleingruppenforschung der Untersuchung von Diversität (z.B. Guzzo / Dickson 1996, Campion / Medsker / Higgs 1993), wobei sie diese als einen Einflussfaktor neben einigen anderen aus der Arbeitsumgebung definieren. In Summe sind die Aussagen zwiespältig, was die Wirkung von Diversität auf Teameffektivität betrifft. Verschiedene Aufstellungen zu den positiven und negativen Wirkungen geben zum Beispiel Podsiadlowski (2002), Shaw / Barrett-Power (1998), Williams / O'Reilly (1998), Jehn (1997a) und Milliken / Martins (1996). Eine Vielzahl der Studien fokussiert dabei auf einzelne Diversitätsdimensionen, insbesondere Geschlecht, Alter, *race*, Einstellungen und Werte, wie Harrison / Price / Bell (1998) in ihrer Kategorisierung von Studien zeigen.

Das Problem an der gängigen **Forschungsmethodik** liegt wie bei der Kleingruppenforschung allgemein (vgl. Kapitel 2.1.3) daran, dass die meisten Erkenntnisse durch Laboruntersuchungen mit Studierenden stammen, die nur kurzzeitig zusammenarbeiten und meist eine triviale Aufgabe ohne Wichtigkeit für die Teilnehmer bearbeiten (Smith / Noakes 1996, Watson et al. 1998). Damit erfassen diese Studien nicht die Problematik von realen Arbeitsgruppen, bei denen der Arbeitskontext, die Mitarbeiter, die Aufgabe und die langfristige Kooperation entscheidende Variablen sind, welche die Ergebnisse aus den Laboruntersuchungen stark in Frage stellen. In der Zwischenzeit wurde dieses Manko erkannt, und einige Wissenschaftler bemühen sich um Feldstudien (z.B. Ely / Thomas 2001, Jehn / Northcraft / Neale 1999).

Als **Lücke im Forschungsstand** wird zusammenfassend erkannt, dass es in Deutschland einer weiteren Auseinandersetzung und wissenschaftlichen Fundierung zum Thema Diversität bedarf. Eine Fortführung der US-amerikanischen Forschung auf Gruppenebene erscheint angemessen, wobei das Konzept von *race* auf kulturelle Diversität abzuändern ist. Darüber hinaus sollte der Unternehmensbezug in der empirischen Erhebung berücksichtigt werden. Diesen Forderungen verschreibt sich die vorliegende Arbeit.

2.3 Kultur und interkulturelle Kommunikation in Unternehmen

2.3.1 Die Relevanz der interkulturellen Kommunikation im Unternehmen

Ausgehend von der aktuellen Diskussion zur **Globalisierung** ist das Thema der interkulturellen Kommunikation im Unternehmen als Konsequenz der sich immer stärker verzahnenden internationalen Prozesse zu verorten. Globalisierung gesehen als Integration von vorheriger eigenständigen nationalen Einheiten in Bereichen der Politik, Wirtschaft und Gesellschaft (Jung / Juchler 2002, Hodge 2000) erhöht den Druck auf die Unternehmen, ihre Aktivitäten analog zu gestalten und sich zu internationalisieren. Dieser Druck formiert sich insbesondere in einem intensivierten und räumlich ausgedehnten Wettbewerb (Welge / Holtbrügge 2001 S. 39ff). Die Internationalisierung der Firmen verstärkt die Globalisierungstendenz, so dass es im wirtschaftlichen Bereich zu einer erhöhten Vernetzung und Interdependenz von Märkten kommt (Podsiadlowski 2002 S. 26). Die Wertschöpfungskette hinsichtlich der Beschaffung, Erstellung und Vermarktung von Gütern und Dienstleistungen erstreckt sich nun häufig über verschiedene Nationen und gegebenenfalls über verschiedene Unternehmen. Eine Vielzahl von Faktoren fördert die Internationalisierung von Unternehmen: Die Reduktion von Handelsbarrieren, die Deregulierung und Liberalisierung von Märkten, lokale Standortvorteile, die Nutzung von Skalen- und Verbundvorteilen, die Verbesserung der Informationstechnologie sowie die Reduktion von Transportkosten (Macharzina 2003, Jung / Juchler 2002, Welge / Holtbrügge 2001). Einen internationalen Einfluss können Unternehmen ebenso dadurch ver-