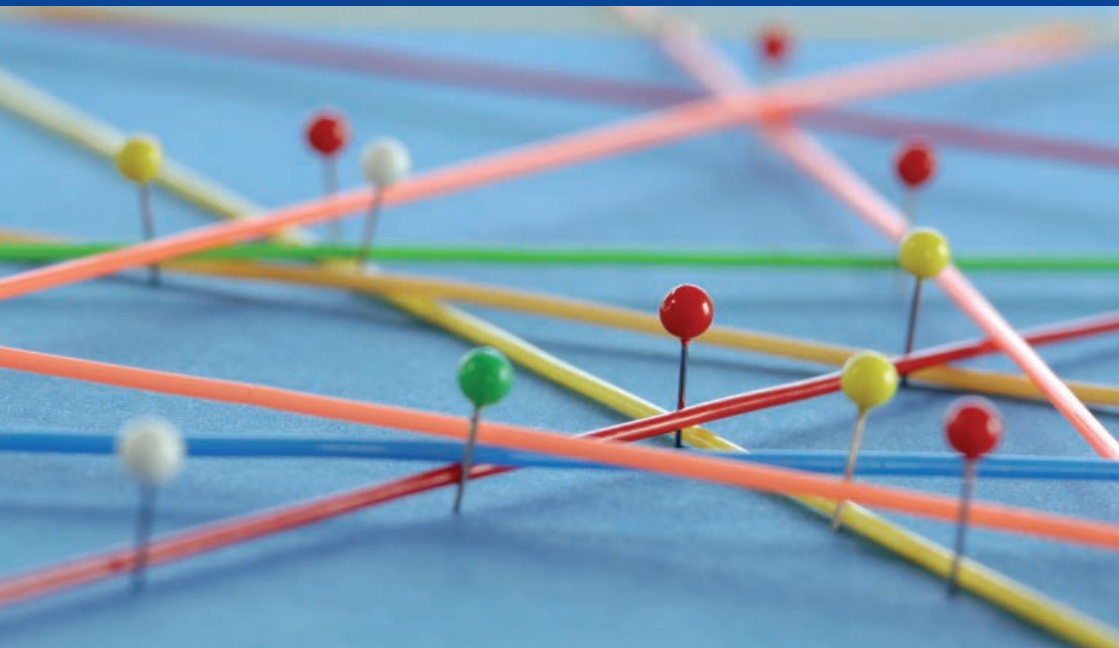


Band 16 Kultur – Kommunikation – Kooperation



*Friederike Barié-Wimmer, Katharina von Helmolt,  
Bernhard Zimmermann (Hg.)*

# Interkulturelle Arbeitskontexte

Beiträge zur empirischen Forschung

*ibidem*

*Friederike Barié-Wimmer, Katharina von Helmolt,*

*Bernhard Zimmermann (Hg.)*

# **Interkulturelle Arbeitskontexte**

Beiträge zur empirischen Forschung

# KULTUR – KOMMUNIKATION – KOOPERATION

herausgegeben von Gabriele Berkenbusch und Katharina von Helmolt

ISSN 1869-5884

- 8     *Gabriele Berkenbusch, Katharina von Helmolt, Vasco da Silva (Hg.)*  
Migration und Mobilität aus der Perspektive von Frauen  
ISBN 978-3-8382-0156-6
  
- 9     *Ann-Kathrin Hörl*  
Interkulturelles Lernen von Schülern  
Einfluss internationaler Schüler- und Jugendaustauschprogramme auf die persönliche  
Entwicklung und die Herausbildung interkultureller Kompetenz  
ISBN 978-3-8382-0361-4
  
- 10    *Gwendolin Lauterbach*  
Hierarchie in internationalen Hochschulkooperationen  
Eine Studie zu deutsch-kirgisischer Projektarbeit  
ISBN 978-3-8382-0392-8
  
- 11    *Gabriele Berkenbusch, Elisa Wiesbaum, Jens Weyhe*  
Zwischen Hochschule und Arbeitsmarkt  
Die Absolventenstudie der Fakultät Angewandte Sprachen und Interkulturelle  
Kommunikation der Westsächsischen Hochschule Zwickau  
ISBN 978-3-8382-0351-5
  
- 12    *Ciara Hogan, Nadine Rentel, Stephanie Schwerter (eds.)*  
Bridging Cultures: Intercultural Mediation in Literature, Linguistics  
and the Arts  
ISBN 978-3-8382-0352-2
  
- 13    *Katharina von Helmolt, Gabriele Berkenbusch, Wenjian Jia (Hg.)*  
Interkulturelle Lernsettings  
Konzepte – Formate – Verfahren  
ISBN 978-3-8382-0349-2
  
- 14    *Alexandra Bauer*  
Identifikative Integration  
Über das Zugehörigkeitsgefühl von Migranten und Migrantinnen  
zu ihrer Aufnahmegesellschaft  
ISBN 978-3-8382-0382-9
  
- 15    *Melanie Püschel*  
Emotionen im Web  
Die Verwendung von Emoticons, Interjektionen und emotiven Akronymen in  
schriftbasierten Webforen für Hörgeschädigte  
ISBN 978-3-8382-0506-9

*Friederike Barié-Wimmer, Katharina von Helmolt,  
Bernhard Zimmermann (Hg.)*

# **INTERKULTURELLE ARBEITSKONTEXTE**

Beiträge zur empirischen Forschung

*ibidem*-Verlag  
Stuttgart

## **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.

## **Bibliographic information published by the Deutsche Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek lists this publication in the Deutsche Nationalbibliografie; detailed bibliographic data are available in the Internet at <http://dnb.d-nb.de>.

Coverabbildung: © weseetheworld - Fotolia.com, bearbeitet von Anne Schäfer

∞

ISSN: 1869-5884

ISBN-13: 978-3-8382-6637-4

© *ibidem*-Verlag  
Stuttgart 2014

Alle Rechte vorbehalten

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

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in or introduced into a retrieval system, or transmitted, in any form, or by any means (electronical, mechanical, photocopying, recording or otherwise) without the prior written permission of the publisher. Any person who does any unauthorized act in relation to this publication may be liable to criminal prosecution and civil claims for damages.

# Inhaltsverzeichnis

|                                                                                                                                              |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Vorwort</b>                                                                                                                               | <b>7</b>   |
| Friederike Barié-Wimmer, Katharina von Helmolt, Bernhard Zimmermann                                                                          |            |
| <b>Einleitung</b>                                                                                                                            | <b>9</b>   |
| <b>Zusammenarbeit in und zwischen Organisationen</b>                                                                                         |            |
| Steffen Steglich, Andreas Boes, Tobias Kämpf                                                                                                 |            |
| <b>Arbeit in globalen Kooperationsbeziehungen – Die Bedeutung sozialer und organisationaler Rahmenbedingungen in der Softwareentwicklung</b> | <b>19</b>  |
| Alois Moosmüller                                                                                                                             |            |
| <b>Interkulturalität in multinationalen Unternehmen. Organisationsethnographische Beispiele aus Japan und Deutschland</b>                    | <b>43</b>  |
| Mareike Martini                                                                                                                              |            |
| <b>Strategien sprachmittlerischen Handelns in deutsch-kubanischer Hochschulkooperation</b>                                                   | <b>63</b>  |
| <b>Interpersonale Kommunikation in interkulturellen Arbeitskontexten</b>                                                                     |            |
| Katharina von Helmolt                                                                                                                        |            |
| <b>Interkulturelle Performanz. Zur Bedeutung empirischer Untersuchungen interkultureller Arbeitskontexte</b>                                 | <b>93</b>  |
| Friederike Barié-Wimmer                                                                                                                      |            |
| <b>„und (.) hat irgendwas gefehlt“ – Kommunikationssituationen in der Ausländerbehörde zwischen Fremd- und Fachsprache</b>                   | <b>117</b> |
| Michael Brenker, Sarah Möckel, Stefan Strohschneider                                                                                         |            |
| <b>Kommunikation in der internationalen Handelsschifffahrt: Heterogenität und Standardisierung</b>                                           | <b>137</b> |

Kirsten Nazarkiewicz

|                                                                                                                       |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Kulturreflexivität als systematische Herangehensweise in interkulturellen Arbeitssituationen und Berufsfeldern</b> | <b>161</b> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|

## **Steuerung kultureller Vielfalt durch Management und Personalauswahl**

Astrid Podsiadlowski, Daniela Gröschke

|                                                                                                                    |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Ansätze zum strategischen Management organisationaler Diversität – Beispiele aus Österreich und Deutschland</b> | <b>189</b> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|

Eckart Koch

|                                                                                                                   |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Interkulturelles Management in transnationalen Unternehmen. Theoretische Ansätze und empirische Ergebnisse</b> | <b>203</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|

Wolf Rainer Leenen, Siegfried Stumpf, Alexander Scheitza

|                                                                                                                                |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>„Interkulturelle Kompetenz“ in der Personalauswahl – Konzeptionalisierung und Integration in bestehende Auswahlssysteme</b> | <b>227</b> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|

|                                             |            |
|---------------------------------------------|------------|
| <b>Autoren und Autorinnen dieses Bandes</b> | <b>259</b> |
|---------------------------------------------|------------|

## **Vorwort**

Der vorliegende Band geht auf die Tagung „Interkulturelle Arbeitsplätze, Arbeitssituationen und Berufsfelder“ zurück, die im November 2013 als „10. Internationaler Tag“ der Hochschule München stattfand. Im Rahmen der Tagung wurden Berichte empirischer Untersuchungen interkultureller Arbeitskontexte aus unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen vorgestellt und diskutiert. Der Tagungsband umfasst die ausgearbeiteten Vorträge der Tagung.

Wir danken allen Autorinnen und Autoren herzlich für ihre Beiträge und ihre Offenheit für unsere Anregungen und Hinweise.

Die Durchführung der Tagung selbst wäre ohne die Unterstützung vieler Personen nicht möglich gewesen. Wir danken Gerda Walter und Mahalia Wandelt-Peröti für die organisatorische Unterstützung im Vorfeld und während der Tagung, Nico Fung für die fotografische Dokumentation der Tagung sowie Florian Anfang, Stefanie Armbruster, Carola Bilitik Oculi, Surya Diwald, Sarah Schmid und Verena Tauchert für ihren Beitrag zum reibungslosen Ablauf der Tagung.

Allen Leserinnen und Lesern wünschen wir eine interessante Lektüre und Anregungen zu einem interdisziplinären Austausch über die Merkmale und Besonderheiten von Arbeit in interkulturellen Kontexten.

Friederike Barié-Wimmer   Katharina von Helmolt   Bernhard Zimmermann



## Einleitung

Arbeit ist in vielen Bereichen durch eine Zunahme kultureller Vielfalt gekennzeichnet. Dafür sind vor allem zwei Entwicklungen ausschlaggebend. Zum einen führt die grenzüberschreitende Verflechtung von Wirtschaft und Politik dazu, dass Unternehmen international agieren, um Standortbedingungen zu nutzen oder wachsende Märkte zu erreichen. Zum anderen findet individuelle Migration über nationale Grenzen hinweg statt und stellt Unternehmen, Organisationen und Behörden vor die Herausforderung, sich interkulturell zu öffnen und Personen mit unterschiedlicher kultureller Herkunft und Zugehörigkeit in Arbeitsabläufe zu integrieren oder als Zielgruppe für Produkte oder Dienstleistungen zu berücksichtigen (Griese/Marburger 2012).

Als Folge dieser Entwicklungen kann kulturelle Vielfalt in verschiedenen Bereichen von Arbeit eine Rolle spielen: Personen mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen arbeiten an einem Standort oder auf virtueller Basis an verschiedenen Standorten zusammen, sie kommunizieren an internen oder externen Schnittstellen mit Kolleginnen oder Geschäftspartnern im Ausland oder werden zur Wissensvermittlung an ausländische Standorte entsandt. Kulturelle Vielfalt kann aber auch dann zum Tragen kommen, wenn Funktionsbereiche wie Entwicklung, Fertigung oder Vertrieb kulturell unterschiedliche Zielgruppen im Blick haben müssen oder länderspezifische Gesetzgebungen, Messgrößen und Technikanwendungen aufeinanderstoßen (v. Behr 2004: 88ff.).

Ob und auf welche Weise Kultur und kulturelle Vielfalt im Arbeitsprozess wirksam werden und wie Arbeitende damit umgehen, ist das Thema des vorliegenden Bandes, der auf die Tagung „Interkulturelle Arbeitsplätze, Arbeitssituationen und Berufsfelder“ an der Hochschule München zurückgeht.<sup>1</sup> Im Fokus stehen arbeitsbezogene Interaktionen, in denen sich Kultur als Einflussgröße zeigt, weil die Beteiligten

---

<sup>1</sup> Die Tagung „Interkulturelle Arbeitsplätze, Arbeitssituationen und Berufsfelder“ fand am 15. November 2013 als 10. Internationaler Tag der Hochschule München statt.

aufgrund unterschiedlicher Sozialisationen und Lebenswege voneinander abweichende Kommunikationsformen, Deutungsmuster und Arbeitsroutinen erworben haben oder in expliziter oder impliziter Form kulturelle Zuschreibungen vornehmen. Diese Bedingungen bezeichnen wir hier als „interkulturelle Arbeitskontexte“.<sup>2</sup> Die Beiträge des Bandes behandeln aus der Perspektive unterschiedlicher wissenschaftlicher Disziplinen Arbeitsinteraktionen, subjektive Interpretationen dieser Interaktionen durch die Beteiligten, institutionelle Rahmenbedingungen und strategische Steuerungsmöglichkeiten auf der Ebene der Unternehmensführung und der Personalauswahl.

Dass interkulturelle Arbeitskontexte besondere Kompetenzen erfordern, ist im Forschungsdiskurs unbestritten. Welche das aber sind, ist bisher nicht abschließend beantwortet worden. Obwohl interkulturelle Kompetenz als eine Schlüsselkompetenz für das Arbeiten in internationalen Zusammenhängen gilt und als Lehr- und Lernziel zahlreicher akademischer Bildungsangebote und weiterbildender Qualifizierungsmaßnahmen angegeben wird, gibt es noch wenige systematische Analysen interkultureller Arbeitskontexte. Ohne Erkenntnisse darüber, welche spezifischen Anforderungen interkulturelle Arbeitskontexte an Beschäftigte stellen, lässt sich jedoch nur unzureichend beurteilen, ob interkulturelle Kompetenz kontextübergreifend oder bezogen auf spezifische Arbeitskontexte zu konzeptualisieren ist, also etwa branchen-, arbeitsplatz-, aufgaben- oder anforderungsspezifisch. Für den Bereich der Vermittlung von interkultureller Kompetenz ist zudem die Frage von Bedeutung, ob Beschäftigte in interkulturellen Arbeitskontexten auf Fähigkeiten, Kenntnisse und Fertigkeiten zurückgreifen, die sich in formalen Lehr- und Lernformaten vermitteln lassen, oder eher auf ein implizites praktisches Wissen, das in informellen Lernprozessen erworben wird.<sup>3</sup> Schließlich ist es für Bildungs- und Auswahlverfahren von Interesse, inwieweit die für die Beschäftigung in interkulturellen Arbeitskontexten benötigte interkulturelle Kompetenz überhaupt durch Wissensaneignung oder Training erworben werden kann oder vielmehr auf stabilen Persönlichkeitsmerkmalen beruht.<sup>4</sup> Antworten auf die offenen Fragen zur Beschaffenheit von interkultureller

---

<sup>2</sup> Der Begriff „interkultureller Arbeitskontext“ ist in der wissenschaftlichen Diskussion noch nicht systematisch eingeführt. Er wird in diesem Band in der oben beschriebenen weiten Bedeutung verwendet, um die thematische Vielfalt der einzelnen Beiträge abzudecken.

<sup>3</sup> Vgl. dazu auch Straub 2007: 42-44.

<sup>4</sup> Vgl. dazu auch Leenen, Stumpf, Scheitza in diesem Band.

Kompetenz mit Relevanz für Arbeitskontexte kann letztlich nur die Analyse der Arbeitspraxis selbst geben.

Vor diesem Hintergrund ist Forschung notwendig, die sich mit interkultureller Kommunikation in Arbeitskontexten befasst, insbesondere mit den Handlungsweisen und subjektiven Sichtweisen der in diesen Kontexten agierenden Personen. Dabei besteht eine grundsätzliche Herausforderung der Erforschung interkultureller Kommunikation darin, die Wirksamkeit von Kultur und kultureller Vielfalt empirisch nachzuweisen, denn Forschungsinteresse und -design sind in der Regel so angelegt, dass Kultur als Kontextvariable bestätigt und reproduziert wird. Damit trägt der Forschungsdiskurs zur interkulturellen Kommunikation dazu bei, das „interkulturelle Paradigma“ (Haas 2008) fortlaufend zu reproduzieren.<sup>5</sup> Auch wenn oder gerade weil sich dieses Dilemma nicht umgehen lässt, besteht Bedarf an empirischen Untersuchungen von Arbeitskontexten, die sich nicht a priori auf Kultur als Deutungsansatz festlegen, sondern weitere für den Arbeitsprozess relevante Kontextvariablen systematisch berücksichtigen.

Je nach disziplinärer Verankerung und methodischem Verfahren geht die Forschung zur interkulturellen Kommunikation auf unterschiedliche Weise mit dieser Herausforderung um. Dies entspricht dem breiten Spektrum an Erkenntnisinteressen und methodischem Repertoire, das die Forschung zur interkulturellen Kommunikation kennzeichnet.<sup>6</sup> In Abhängigkeit von Kulturkonzepten und wissenschaftlichen Bezugsdisziplinen werden unterschiedliche Methoden der Erhebung und Auswertung von Daten bevorzugt. Forschungen, die Kultur als eine handlungs- und deutungsdeterminierende Einflussgröße betrachten, setzen bevorzugt Methoden ein, die auf einen Vergleich von Strukturen, Einstellungen und Handlungsweisen abzielen. Forschungsansätze, die Kultur als Prozess auffassen, wenden dagegen Forschungsmethoden an, die es erlauben, die Entstehung von Kultur in sozialer Praxis nachzuvollziehen. Beide Perspektiven sind von Bedeutung, wenn es darum geht, interkulturelle Arbeitskontexte zu analysieren und das Handeln und Erleben der Beteiligten zu verstehen.

Dieser Band stellt Untersuchungen in unterschiedlichen Arbeitskontexten vor, die auf verschiedene wissenschaftliche Bezugsdisziplinen wie die Soziologie, die Ethnologie,

---

<sup>5</sup> Vgl. dazu Busch 2013.

<sup>6</sup> Einen Überblick über das Feld der empirischen Erforschung interkultureller Kommunikation geben z. B. Otten/Geppert 2009.

die Psychologie, die Wirtschaftswissenschaften und die ethnographisch orientierte Gesprächsanalyse zurückgreifen. Dabei werden sowohl strukturvergleichende als auch rekonstruierende Forschungsverfahren angewendet. Die Beiträge bieten einen Einblick in das breite Panorama der Fragstellungen und möglichen methodischen Vorgehensweisen im Bereich der empirischen Erforschung von interkulturellen Arbeitskontexten.

### **Zu den Beiträgen des Bandes**

Die Beiträge des Bandes befassen sich mit empirischen Untersuchungen auf der Mesoebene der Zusammenarbeit in und zwischen Organisationen, auf der Mikroebene der interpersonalen Kommunikation in Arbeitskontexten und auf der Ebene der Steuerung von Unternehmen und Organisationen durch Personalauswahl und Management.

Im ersten Abschnitt des Bandes werden Ergebnisse empirischer Untersuchungen der internationalen, interkulturellen und interinstitutionellen Zusammenarbeit in und von Unternehmen und Organisationen vorgestellt. Die Untersuchungen basieren auf Methoden der Soziologie, der Ethnologie und der ethnographischen Gesprächsanalyse.

Um die globale Zusammenarbeit im Bereich der IT-Dienstleistungsbranche geht es im Beitrag von **Steffen Steglich, Andreas Boes und Tobias Kämpf**. Ihre arbeitssoziologische Forschung umfasst mehr als 30 Fallstudien aus Deutschland, Indien, Mittel- und Osteuropa sowie den USA. Die Autoren zeigen auf, welche Auswirkungen verschiedene Kooperationsmodelle auf das Erleben und Agieren der Beschäftigten haben, und diskutieren die Notwendigkeit, interkulturelle Aspekte von Zusammenarbeit im Kontext organisationaler Rahmenbedingungen zu betrachten.

Mit der Beschreibung interkultureller Prozesse in multinationalen Unternehmen durch die Methode der ethnographischen Organisationsforschung befasst sich der Beitrag von **Alois Moosmüller**. An drei Beispielen organisationsethnographischer Untersuchungen aus Japan und Deutschland wird gezeigt, welche Erkenntnisse aus einem situations- und kontextbezogenen Forschungszugang über die Praxis eines

multinationalen Unternehmens gewonnen werden können. Der Fokus liegt dabei auf dem Umgang mit Interkulturalität und den Auswirkungen auf die Beschäftigten.

**Mareike Martini** stellt die Untersuchung einer deutsch-kubanischen Hochschulkooperation vor. Mit den methodischen Verfahren der teilnehmenden Beobachtung und der ethnographischen Gesprächsanalyse geht die Autorin in ihrer Untersuchung der Frage nach, mit welchen kommunikativen Mitteln die Beteiligten ihre Kooperationsaufgaben bearbeiten. Neben spezifischen Gattungsformen der Aufgabenbearbeitung werden Problemfelder der Kooperationsbesprechungen herausgearbeitet, die auf kulturelle, institutionelle und individuelle Faktoren zurückzuführen sind. Besonderes Augenmerk wird dabei auf die Handlungsweise sprachmittellender Personen und ihren Einfluss auf den Verlauf der Kooperationsbesprechungen gelegt.

Die Beiträge des zweiten Abschnitts thematisieren die interpersonale Kommunikation in interkulturellen Arbeitskontexten. An Fallbeispielen interpersonaler Arbeitskommunikation werden Herausforderungen und Lösungsansätze der kommunikativen Bearbeitung von Arbeitsaufgaben in interkulturellen Arbeitskontexten behandelt.

**Katharina von Helmolt** spricht sich in ihrem Beitrag dafür aus, die Performanz interkultureller Arbeitspraxis zum Gegenstand von Forschung und Lehre zu machen. Nach einer begriffsgeschichtlichen Einführung des Begriffspaares Kompetenz und Performanz wird eine authentische Arbeitssituation exemplarisch analysiert. Dabei wird gezeigt, welchen Beitrag die Methode der Gesprächsanalyse durch ihre Fokussierung der Performanz interkultureller Kommunikation zu einer kontextspezifischen Bestimmung interkultureller Kompetenz leisten kann.

Gespräche in der Ausländerbehörde finden in einem gleichermaßen institutionellen wie interkulturellen Setting statt. Dies gilt insbesondere für die Fremd- und Fachsprachlichkeit der Kommunikationssituationen. Wie sich die genannten Aspekte auf die Gespräche zur Anliegenbearbeitung zwischen SachbearbeiterInnen und ausländischen KundInnen auswirken und wie die Gesprächsbeteiligten mit Fach- und Fremdsprachlichkeit umgehen, zeigt der Beitrag von **Friederike Barié-Wimmer**

mithilfe der Analyse authentischer Gesprächsdaten im Rahmen einer ethnographischen Gesprächsanalyse auf.

Das Arbeitsfeld der internationalen Handelsschifffahrt wird im Beitrag von **Michael Brenker, Sarah Möckel und Stefan Strohschneider** thematisiert. Obwohl die internationale Handelsschifffahrt einen elementaren Beitrag zur Globalisierung leistet und die Besatzung eines Handelsschiffes in der Regel international und interkulturell zusammengesetzt ist, sind die Formen der Zusammenarbeit sehr traditionell und weisen einen geringen Innovationsgrad auf. Nach einer Übersicht über die organisationalen Strukturen und Bedingungen der Zusammenarbeit auf einem Handelsschiff beschreiben die Autoren die Ergebnisse eines auf der Grundlage von Fragebogenerhebungen und Computersimulationen durchgeführten Forschungsprojektes zur Untersuchung der Kommunikation der Besatzungsmitglieder im Alltag und in kritischen Situationen.

Die Herausforderungen der interpersonalen Beratung in interkulturellen Kontexten behandelt **Kirsten Nazarkiewicz** in ihrem Beitrag. Anhand von drei orientierenden Metakzepten wird zunächst erläutert, wie unterschiedlich Kultur in der Beratung aufgefasst und als Deutungsansatz eingesetzt werden kann. Die Potenziale und Risiken der drei Konzepte werden anschließend diskutiert. An einem Fallbeispiel aus der Beratungspraxis wird aufgezeigt, wie in einem als „kulturreflexiv“ bezeichneten Beratungsansatz alle drei Konzepte integriert werden können.

Im dritten Abschnitt des Bandes geht es um den Umgang mit kultureller Vielfalt in Unternehmen und Organisationen auf der Ebene des Managements und der Personalauswahl. Die vorgestellten empirischen Untersuchungen sind im Hinblick auf die zugrunde gelegten theoretischen Voraussetzungen und die methodischen Verfahren in der Psychologie und in den Wirtschaftswissenschaften verortet.

**Astrid Podsiadlowski und Daniela Gröschke** berichten in ihrem Beitrag von mehreren Studien zum Thema Diversität in Organisationen. Nach einem Überblick über Ansätze des Diversitätsmanagements in Organisationen stellen die Autorinnen Ergebnisse aus quantitativen Befragungen zum Umgang mit Diversität in Unternehmen

in Österreich und Deutschland vor. Die strategischen Ansätze des Diversity-managements werden unter verschiedenen Perspektiven analysiert. Die Ergebnisse der Erhebungen in Österreich und Deutschland werden anschließend kontrastierend dargestellt.

**Eckart Koch** beschäftigt sich mit der Praxis interkulturellen Managements in transnationalen Unternehmen. Nach einer Darstellung der Rahmenbedingungen, die sich den Unternehmen durch die Globalisierung stellen, werden die Grundfunktionen des Managements beschrieben und davon verschiedene Felder des interkulturellen Managements abgeleitet. Nach einer Diskussion interkultureller Basiskompetenzen präsentiert der Autor Ergebnisse von Befragungen zur Praxis interkulturellen Managements, die Studierende eines interkulturellen Studiengangs in Unternehmen durchgeführt haben.

**Wolf Rainer Leenen, Siegfried Stumpf und Alexander Scheitza** stellen ein Forschungsprojekt zur Analyse des Personalauswahlverfahrens der Polizei NRW vor. Ein Ziel des Projektes besteht darin, das Kriterium der interkulturellen Kompetenz in das Auswahlverfahren der Polizei für Direkteinsteiger zu integrieren. Nach einem Überblick über den Forschungsstand zum Thema interkulturelle Kompetenz werden Vorgehensweise und Ergebnisse des Projektes dargestellt. Durch die inhaltsanalytische Auswertung von Daten, die durch Interviews und Fragebögen erhoben wurden, gelangen die Autoren zu induktiv gewonnenen Kompetenzmerkmalen. Auf dieser Grundlage wird ein Vorschlag entwickelt, die durch die Anforderungsanalyse gewonnenen Kompetenzmerkmale in das Kompetenzprofil der Polizei NRW zu integrieren.

## **Literatur**

Behr, Mahrhild von (2004): Im Sog der Internationalisierung. Startpunkte, Wege und Ziele kleiner und mittlerer Unternehmen. In: Behr, Mahrhild von / Semlinger, Klaus (Hg.): Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmen. Neue Entwicklungen bei Arbeitsorganisation und Wissensmanagement. München: Campus, 45-98.

- Busch, Dominic (2013): Im Dispositiv interkultureller Kommunikation. Bielefeld: transcript.
- Griese, Christiane / Marburger, Helga (2012): Interkulturelle Öffnung – Genese, Konzepte, Diskurse. In: Griese, Christiane / Marburger, Helga (Hg.): Interkulturelle Öffnung. München: Oldenbourg, 1-23.
- Haas, Helene (2008): Das interkulturelle Paradigma. Passau: Karl Stutz.
- Otten, Matthias / Geppert, Judith (2009). Mapping the Landscape of Qualitative Research on Intercultural Communication. A Hitchhiker's Guide to the Methodological Galaxy [62 paragraphs]. Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research, 10(1), Art. 52, [<http://nbnresolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0901520>, 01.07.2014].
- Straub, Jürgen (2007): Kompetenz. In: Straub, Jürgen / Weidemann, Arne / Weidemann, Doris (Hg.): Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kompetenz. Stuttgart/Weimar: Metzler, 35-46.

## Zusammenarbeit in und zwischen Organisationen



Steffen Steglich, Andreas Boes, Tobias Kämpf

## **Arbeit in globalen Kooperationsbeziehungen – Die Bedeutung sozialer und organisationaler Rahmenbedingungen in der Softwareentwicklung**

### **1 Globale Kooperationsbeziehungen auf Arbeitsebene – interkulturelle und organisationale Faktoren für Konflikte**

Das Thema Kooperation in globalen Arbeitszusammenhängen erhält in neuen globalen Produktionsstrukturen eine zunehmende Bedeutung und stößt somit auf ein immer größer werdendes Interesse. Lange Zeit hatte sich der Diskurs zur Globalisierung vordringlich mit der Internationalisierung von Unternehmen und deren Folgen für Wirtschaft und Politik befasst, häufig mit Fokus auf die Verlagerung von Arbeitsplätzen im Bereich der Fertigung und der klassischen Industrien. Wie Beschäftigte die Globalisierung in ihrer Arbeit erlebten, spielte zunächst eine vergleichsweise geringe Rolle. Schließlich waren direkte Kooperationsbeziehungen mit Kollegen an einem anderen Standort auf der Welt wenigen Spezialisten oder dem Management vorbehalten und beschränkten sich meist auf koordinierende Aufgaben. Kooperationsbeziehungen auf Arbeitsebene über Grenzen hinweg blieben daher lange eine Ausnahme.

Heute sind nicht mehr nur die klassischen Industrien von Globalisierungsprozessen betroffen, sondern auch neue Bereiche wie die hochqualifizierte Angestelltenarbeit in der IT-Industrie. Immer mehr Felder der Kopfarbeit werden zum Gegenstand internationaler Arbeitsteilung, was ein komplexes Gefüge von globalen Kooperationsbeziehungen auch und gerade auf der unmittelbaren Arbeitsebene bedingt. Vor allem die Diskussion um Offshoring und Nearshoring zeigt diese veränderte Situation (einen Überblick über die Diskussion bieten Boes 2004, 2005 und Kämpf 2008; siehe auch Mayer-Ahuja 2011; Flecker/Huws 2004; Flecker/Kirschenhofer 2002; Flecker

2007; Holtgrewe/Meil 2008; Sahay et al. 2003).<sup>1</sup> Insbesondere Länder wie Indien und China sowie die Region Mittelosteuropa werden nun zu attraktiven und kostengünstigen Alternativen zu den traditionellen Hightech-Standorten der westlichen Welt. Im Zentrum dieser Entwicklung steht die Internationalisierung von Software-Entwicklung und IT-Dienstleistungen.

Die Entwicklung beschränkt sich allerdings nicht auf eine bloße Verlagerung von Arbeit. Vielmehr haben die Unternehmen begonnen, auf der Basis einer Standardisierung von Produkten und Prozessen ihre Wertschöpfung sehr grundlegend auf globaler Ebene zu reorganisieren. Auf der Basis moderner Informations- und Kommunikationstechnologien entwickeln sich dauerhafte standortübergreifende Kooperationsbeziehungen auf Arbeitsebene. Als Resultat von strategischen Suchprozessen nach einer weltweiten Organisation der Arbeitsteilung entsteht das „global integrierte Unternehmen“ (Palmisano 2006), das zum strategischen Leitkonzept avanciert ist (Boes et al. 2008).

Damit erweist sich die Verlagerung von Arbeitsplätzen als nur eine von vielen Facetten der Internationalisierung. Entscheidend ist, dass sich die betroffenen Beschäftigten zunehmend in einem globalen Verweissystem bewegen und die Kooperation mit Kollegen aus weltweit verteilten Standorten immer mehr zu einer alltäglichen Erfahrung wird. Die Internationalisierung von Kopfarbeit und die damit verbundenen neuen Formen der globalen Kooperation bezeichnen wir als „neue Phase der Globalisierung“ (Boes et al. 2008; Boes/Kämpf 2010a, 2011). An den Strategien der Unternehmen wird jedoch deutlich, dass die Herausforderungen dieser

---

<sup>1</sup> Wissenschaftlichen Kriterien genügen die Begriffe Offshoring und Nearshoring jedoch kaum. In den gebräuchlichen Definitionen wird nur unspezifisch die Verlagerung von Arbeitsplätzen in den Blick genommen, ohne jedoch die genauen Bedingungen und Merkmale dieser Form der Internationalisierung verbindlich und trennscharf zu bestimmen. Nicht zuletzt deshalb hat sich kaum eine einheitliche Verwendung des Begriffs durchgesetzt (vgl. dazu auch Boes/Schwemmler 2005; Boes 2004, 2005; Storie 2006). Offshoring bezeichnet in der Regel sehr allgemein die Nutzung von Produktionskapazitäten in Niedriglohnregionen zur Internationalisierung betrieblicher Wertschöpfungsprozesse. Damit der Begriff produktiv verwendbar wird, ist es sinnvoll, die damit bezeichneten Internationalisierungsprozesse auf Tätigkeiten in Bereichen der „Kopfarbeit“ und der Dienstleistungserstellung zu beschränken, die bisherigen Formen internationaler Arbeitsteilung nicht zugänglich waren. Insofern sollte der Begriff also im Sinne einer Abgrenzung von Arbeitsplatzverlagerungen innerhalb industrieller Fertigungsprozesse verwendet werden. Zudem wird in der einschlägigen Literatur häufig auch zwischen Offshoring und Nearshoring differenziert. Nearshoring beschreibt demnach Verlagerungsprozesse in relativ nahe gelegene (Niedriglohn-)Standorte, während Offshoring explizit die Verlagerung in weit entfernte Regionen thematisiert (vgl. Ruiz-Ben/Wieandt 2006).

neuen Phase kaum als abschließend gelöst gelten können. Immer wieder stellt sich die Frage neu, wie sich eine global verteilte Zusammenarbeit erfolgreich gestalten lässt. In der Praxis ist diese häufig mit einer Vielzahl von Problemen verbunden.

Im Folgenden wollen wir aus einer arbeitssoziologischen Perspektive zeigen, dass gerade eine globale Zusammenarbeit häufig auf komplexen sozialen Beziehungen der Kooperationspartner beruht und damit äußerst voraussetzungsreich und stör anfällig ist. Der unmittelbare Kontakt von Personen mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen ist sicherlich eine der am häufigsten diskutierten Ursachen für Probleme in der globalen Zusammenarbeit und Gegenstand verschiedener wissenschaftlicher Analysen (z. B. Maletzky 2008; Huang/Trauth 2008; vgl. allgemein Buche et al. 2013). An diese Diskussion knüpfen wir an. Unsere These ist, dass das Erleben und Agieren von Beschäftigten in interkulturellen Kooperationsbeziehungen im Zusammenhang mit den erweiterten sozialen und organisationalen Settings dieser Kooperation steht. Ohne Zweifel kann eine standortübergreifende Zusammenarbeit durch die unterschiedlichen kulturellen Hintergründe der Beteiligten erschwert werden. Darüber hinaus erweisen sich jedoch Interessenkonflikte zwischen den Standorten, die von den Beschäftigten häufig als interkulturelle Konflikte interpretiert bzw. thematisiert werden, als Hemmnis. So werden in diesen Fällen widersprüchliche Interessen kulturell aufgeladen. Gerade in den von uns untersuchten standortübergreifenden Kooperationsbeziehungen stellten sich Faktoren wie die Organisation und die Interessenkonstellationen im Unternehmen als entscheidend für das Verständnis standortübergreifender Konflikte heraus. Konkret rekonstruieren wir die Praxis der globalen Zusammenarbeit im Kontext der beiden für die IT-Branche typischen Modelle „verlängerte Werkbank“ und „kollaboratives Entwicklungsnetzwerk“ (Boes et al. 2007). Im organisationalen Kontext der „verlängerten Werkbank“ wird die Zusammenarbeit durch eine Standortkonkurrenz der Beschäftigten unterminiert. Dass kulturelle Unterschiede als Hindernis für eine erfolgreiche Zusammenarbeit betont werden, ist sehr wesentlich auch dieser Konkurrenzsituation geschuldet. Im organisationalen Kontext des „kollaborativen Entwicklungsnetzwerkes“ zeigen sich hingegen Beispiele für eine erfolgreiche Bearbeitung von Hindernissen in der Kooperation, die eine vertrauensvolle Zusammenarbeit ermöglicht. Die empirische Basis unserer Überlegungen bilden mehr als 30 Fallstudien in Deutschland, Indien, Mittel- und Osteuropa

sowie den USA. Dabei wurden insgesamt mehr als 570 Expertengespräche und Tiefeninterviews mit hochqualifizierten Beschäftigten geführt.<sup>2</sup>

Im folgenden Abschnitt 2 führen wir zunächst den Begriff des „Informationsraums“ (Baukrowitz/Boes 1996) als theoretisch-konzeptionellen Rahmen zur Analyse globaler Kooperationsbeziehungen ein. Danach wird am Beispiel der IT-Industrie gezeigt, wie sich neue Formen der Zusammenarbeit entfalten, die zwischen den Polen „verlängerte Werkbank“ und „kollaboratives Entwicklungsnetzwerk“ verortet werden können. Abschließend wird argumentiert, dass nur eine Unternehmensstrategie, die den Menschen in den Mittelpunkt der Globalisierung stellt und seine Bedürfnisse und Interessen ernst nimmt, eine nachhaltige globale Zusammenarbeit ermöglicht.

## **2 Der „Informationsraum“ als Basis global verteilter Zusammenarbeit**

Aktuell beobachten wir eine deutliche Zunahme in der Internationalisierung von Arbeit. Diese Entwicklung ist im Wesentlichen Folge eines global verfügbaren „Informationsraums“. Der Ursprung dieser Entwicklung liegt im Aufstieg und der rasanten Verbreitung globaler Informationsnetze. Auf der Basis von Informations- und Kommunikationstechnologien entsteht somit eine neue Handlungsebene, auf deren Grundlage sich Wirtschaft und Gesellschaft grundsätzlich verändern. Insbesondere im Bereich der Kopfarbeit werden neue Geschäftsmodelle und Formen der Arbeitsteilung ermöglicht. Somit bietet der „Informationsraum“ das Potenzial, speziell die Kopfarbeit standortübergreifend über verschiedene Weltregionen hinweg zu organisieren.

### **2.1 Der „Informationsraum“ als „sozialer Handlungsraum“ und „Raum der Produktion“**

Wer den „Informationsraum“ in seiner gesellschaftlichen Bedeutung und in seiner Rolle als Motor der „neuen Phase der Globalisierung“ genauer verstehen will, muss

---

<sup>2</sup> Die Erhebungen fanden u. a. im Rahmen mehrerer Projekte statt: „Export-IT – Erfolgsfaktoren der Internationalisierung und der Exportfähigkeit von IT-Dienstleistungen“ (Förderung BMBF); „Offshoring und eine neue Phase der Internationalisierung von Arbeit“ (Förderung Hans-Böckler-Stiftung); „GlobePro – Global erfolgreich durch professionelle Dienstleistungsarbeit“ (Förderung BMBF); IWP IT – Innovations- und Weiterbildungspartnerschaft zur Förderung der Qualifizierung von Beschäftigten in der IT-Branche (Förderung: Europäischer Sozialfonds für Deutschland).

dessen neue Qualität im Gebrauch und in der Verarbeitung von Informationen in den Blick nehmen. Entscheidend ist, dass mit dem Aufstieg des Internets nicht einfach eine gigantische digitale Bibliothek oder ein bloßer „Daten-Highway“ entstanden ist, sondern ein neuer „sozialer Handlungsraum“ (Boes 1996). Menschen können hier nicht nur Informationen bearbeiten und austauschen, sondern miteinander interagieren. Noch Anfang der 1990er Jahre ging es bei der Arbeit mit dem Computer (z.B. Textverarbeitung) vor allem um eine Interaktion zwischen Mensch und Maschine. Der „Informationsraum“ eröffnet nun einen „Aktionsraum“ (Dolata/Schrape 2013: 39), in dem es um die Interaktion zwischen Menschen geht. Anders als in vorherigen Entwicklungsphasen, bei denen sich menschliche Arbeit stets in „monologisch programmierten Strukturen“ (Boes 1996:170) bewegte, ist die Wirklichkeit dieses sozialen Raums nicht vorprogrammiert, sondern er verändert seine Struktur und die in ihr bestehenden Handlungsmöglichkeiten durch das praktische Tun der Nutzer (Baukrowitz/Boes 1996; vgl. ähnliche Überlegungen zum Internet bei Orlikowski 2000). Er ist also nicht einfach nur „Technik“ oder ein Medium zum Transport digitaler Informationen, sondern eine lebendige globale Informations- und Kommunikationsumgebung, deren Zwecke und Verwendungsmöglichkeiten sich durch aktive Nutzung beständig verändern und erweitern. Weil so geistige Tätigkeiten in neuer Qualität aneinander anschlussfähig werden, entsteht hier ein ganz neues Potenzial der Nutzung geistiger Produktivkraft (vgl. Boes 2005).

Dieses neue Potenzial wird deutlich, wenn man die Veränderungen in der Arbeitswelt betrachtet (vgl. z.B. Castells 1996). Der „Informationsraum“ wird hier zur zentralen Basisinfrastruktur und zur dominanten Bezugsebene von Arbeit. Für einen immer größer werdenden Anteil von Beschäftigten werden digitalisierte Informationen und Informationssysteme zum zentralen Arbeitsgegenstand und Arbeitsmittel. Die Arbeit findet dann sozusagen „im Netz“ statt. Informationssysteme sind nicht mehr nur zentrale Basis der Steuerung und Planung von Produktionsprozessen. Der „Informationsraum“ wird darüber hinaus immer mehr zur zentralen Handlungs- und Eingriffsebene von Arbeit selbst – er wird zu einem neuen „Raum der Produktion“ (Boes 2004, 2005). Damit entsteht eine veränderte Grundlage, geistige Tätigkeiten arbeitsteilig zu organisieren und neue Formen der Kommunikation und des Austauschs von Wissen in den Arbeitsprozess zu integrieren (vgl. dazu z.B. auch Kleemann et al. 2008; Fuchs 2010; Leimeister/Zogaj 2013). Gerade weil der

„Informationsraum“ ein „sozialer Handlungsraum“ ist, können insbesondere die notwendige Kooperation und der Fluss von Know-how selbst über den „Informationsraum“ erfolgen. Auch im Hinblick auf die Globalisierung von Arbeit führt die Entwicklung dieser neuen Handlungsebene zu einem Bruch in den bisherigen Formen der Arbeitsteilung und Organisationsstrukturen.

### **3 Die Praxis globaler Kooperation im „Informationsraum“**

Die zunehmende Bedeutung des „Informationsraums“ als globaler „sozialer Handlungsraum“ und als gemeinsame Infrastruktur räumlich verteilter Kooperationspartner kommt in vielfältigen Bereichen gesellschaftlich relevanter Arbeit zum Ausdruck. Soziale Initiativen, insbesondere im Kontext von „freier Software“ bzw. der Open-Source-Bewegung, wären ohne diese neue Handlungsebene überhaupt nicht denkbar. Sie machen auf das Potenzial globaler Kooperationsformen im „Informationsraum“ aufmerksam (vgl. z.B. Grassmuck 2004; Tepe/Hepp 2008; Sebald 2008). Weitere Beispiele für zivilgesellschaftliche Initiativen der letzten Jahre sind das „Guttenplagwiki“ (Reimer/Ruppert 2013) oder auch die Koordination der Hilfseinsätze um das Erdbeben von Haiti 2008<sup>3</sup> (s. Tapscott 2006 auch für weitere Beispiele). Gemeinsam ist diesen Projekten in der Regel die Arbeitsweise einer Gemeinschaft („community“) bzw. eine „(sub-)politische Vergemeinschaftung“ (Tepe/Hepp 2008). Die Community bietet hinreichende Rahmenbedingungen für erfolgreiche Kooperationsformen. Auch wenn diese Beispiele nicht verklärt werden sollten (vgl. dazu auch Crowtson/Howison 2005; Finck/Bleek 2006), zeigen sie doch deutlich die Potenziale von Kooperationsbeziehungen im „Informationsraum“.

Diese Potenziale werden zunehmend auch im Kontext von Unternehmen aufgegriffen. Wenn der Arbeitsgegenstand digitalisierbar ist, wird der „Informationsraum“ als

---

<sup>3</sup> Ushahidi-Haiti ist eine Non-Profit-Organisation, die u.a. Open-Source-Software herstellt (Tapscott/Williams 2010). Auf Grundlage dieser Software wurde ein großer Teil der Nothilfe nach dem Erdbeben in Haiti koordiniert. Die Software erlaubt es, für deren Nutzer alle relevanten Informationen der Katastrophe über E-Mail, Textnachrichten und Tweets zu erhalten und auf einer Karte zu visualisieren. Um die Informationsflut bewältigen zu können, wurde die Arbeitskraft Hunderter engagierter Freiwilliger genutzt, die weltweit verteilt Informationen übersetzten, kategorisierten und (über GPS) exakt lokalisierten. In dringenden Fällen konnte über Skype direkt mit Rettungsteams vor Ort kommuniziert werden. Dieses neue Paradigma der Arbeit in der Nothilfe durch die Nutzung des Informationsraums als einen sozialen Handlungsraum stellte sich im Vergleich zu den großen etablierten Institutionen als deutlich erfolgreicher heraus (ebd.).

globaler „Raum der Produktion“ (Boes 2004, 2005) genutzt. Gerade mit Blick auf die Diskussion zu Offshoring oder Nearshoring wächst die Zahl der Beispiele für solche Formen global verteilter Kopfarbeit beständig: sei es die Bearbeitung einer digitalisierten Reisekostenabrechnung in einem Shared-Services-Center, sei es die Arbeit in einem ausländischen Call-Center, sei es die Remote-Wartung von bestehenden IT-Systemen oder die Entwicklung von Software-Produkten.

Die Zusammenarbeit in diesem Kontext kann dabei die Arbeit an einem gemeinsamen Arbeitsgegenstand (wie Dokumenten, Softwarecode und Grafiken) sowie die Kommunikation und den Austausch von Wissen zwischen den Mitarbeitern umfassen. Wurde diese Zusammenarbeit bisher räumlich an einem Ort erbracht, also im Büro, gehen Unternehmen nun zunehmend dazu über, diese im „Informationsraum“ zu integrieren. Arbeitsgegenstände werden also digital auf internen Servern oder in der Cloud bearbeitet. Mitarbeiter kommunizieren über Videokonferenzen, Chats oder E-Mail. Außerdem teilen und generieren sie Wissen in Wikis, Foren, Blogs usw. Auf diese Weise treten die Nutzer durch die gemeinsame Praxis im „Informationsraum“ in eine soziale Beziehung zueinander. Diese kann trotz räumlicher Distanz entstehen, da Mitarbeiter im „Informationsraum“ als Personen identifizierbar werden: als Vorgesetzter bzw. Untergeordneter, als vertrauter Kooperationspartner bzw. Konkurrent oder als Experte auf einem Gebiet bzw. Inhaber einer spezifischen Rolle innerhalb der Organisation. Dennoch müssen bei der Analyse globaler Zusammenarbeit die lokalen Standorte der Kooperationspartner einbezogen werden.

### **3.1 Lokale Bindungen von Arbeit im „Informationsraum“**

Die Nutzung des „Informationsraums“ als globaler „Raum der Produktion“ löst – trotz der im Internet gegebenen Infrastruktur, Kommunikationstools und Arbeitsplattformen – die Bindung der Beschäftigten an konkrete Arbeitsorte nicht auf. Die Arbeit der Menschen bleibt stets in die sozialen und organisationalen Kontexte ihres Standortes eingebunden. So arbeiten Personen im „Informationsraum“ zusammen, die durch den jeweiligen kulturellen Kontext ihres Standortes in ihren Verhaltensweisen geprägt sind. Außerdem müssen die Kooperationspartner auf die jeweiligen infrastrukturellen Bedingungen und materiellen Informationsnetze ihres Arbeitsortes zurückgreifen. Die lokale Ausgangsbasis globaler Kooperationsbeziehungen wirkt sich auf die konkrete Praxis der Zusammenarbeit aus. Die neuen Potenziale der