

Kulturelle Heterogenität – Leitlinien der Teamführung im interkulturellen Kontext

Dietrich von der Oelsnitz

Zusammenfassung

In Zeiten einer wachsenden globalwirtschaftlichen Verflechtung und gleichzeitig zunehmend fragmentierten Wissens arbeiten immer häufiger hoch spezialisierte Arbeitskräfte in multikulturell zusammengesetzten Teams zusammen. Dies geschieht entweder im persönlichen Kontakt oder virtuell, sowohl grenzüberschreitend als auch national. Kulturell heterogene Arbeitsgruppen dürfen aufgrund ihrer besonderen Charakteristik aber nicht sich selbst überlassen bleiben, sondern benötigen ein aktives, kultursensibles Management. Dieser Beitrag erörtert zunächst, welche Faktoren die Teamleistung beeinflussen. Anschließend geht es deskriptiv um die Frage, wie der Zusammenhang zwischen Führung und (Arbeits-)Kultur im internationalen Kontext gesehen wird und inwiefern Unternehmens- und Teamkultur überhaupt beeinflussbar sind. Abgeleitet werden sodann normative Leitlinien des Managements multikultureller Arbeitsteams, die die Stärken betrieblicher Diversität zur Geltung bringen. Die Herausbildung einer synergetischen Teamkultur spielt dabei eine besondere Rolle.

1. Zur wachsenden Bedeutung multikultureller Teams

Immer komplexere Produkte, das Zusammenwachsen einstmals getrennter Branchen sowie der anhaltend rasante Zuwachs von naturwissenschaftlichem und technologischem Wissen tragen dazu bei, dass die Spezialisierungserfordernisse kommerzieller wie nichtkommerzieller Organisationen stetig wachsen. Ob internationale Ärzteteams, Entwicklungskomitees für global vermarktete Produkte oder das Management eines grenzüberschreitenden Joint Ventures – Spezialisten sind immer seltener im nationalen Rahmen operierende Einzelkämpfer. Arbeitsteams, lange vor allem aus der Automobilfertigung bekannt, haben sich in vielen Branchen als Standardmodell der Arbeitsorganisation durchgesetzt und stellen insgesamt die gegenwärtig favorisierte Möglichkeit dar, den diesbezüglich hohen Anforderungen gerecht zu werden.¹ Teamkonzepte werden somit vor allem auch in Wissensorganisationen zur Regel.²

Nicht zuletzt aufgrund des deregulierten europäischen Arbeitsmarkts und intensivierter internationaler Anwerbebemühungen („Green Card“) nimmt dabei speziell die Zahl der Arbeitsteams zu, deren Mitglieder aus unterschiedlichen Ursprungsländern und -kulturen stammen. Grenzüberschreitende Kooperationen tragen ihren Teil zu internationaler Durchmischung der Belegschaften bei, so dass immer häufiger Menschen mit unterschiedlichen ethnischen und kulturellen Wurzeln am Arbeitsplatz zusammenkommen. Viel ist inzwischen über die Vor- und Nachteile der Heterogenität in solchen Teams geschrieben worden. Eines ist jedoch zumindest intuitiv klar: der Erfolg oder Misserfolg multikultureller Teams hängt de facto nicht von deren kultureller Unterschiedlichkeit als solcher ab, sondern von der Tatsache, wie die damit verbundene Vielfalt gemanagt, genauer: wie sie vom Teammanagement mit ihren speziellen Stärken gefördert und in ihrer speziellen Problematik unterstützt wird.³

Gleichwohl zeigt die Erfahrung, dass, selbst wenn bei den Führungskräften das Bewusstsein für die inhärenten Probleme derartiger Teams vorhanden ist, die Umsetzung einer kultursensiblen Führung im Einzelfall schwer fällt bzw. in weiten Bereichen Unkenntnis über die

¹ Vgl. Picot/Reichwald/Wigand (2003), S. 233; Wiendieck (1992), Sp. 2377 f.

² Vgl. von der Oelsnitz (2005), S. 1387 f.; Kopper (2003), S. 363 f.; Ward (2000), S. 257.

³ Vgl. Gebert (2004), S. 423 f.; Adler (2002), S. 147.

praktischen Ansatzpunkte besteht.⁴ Dies hängt auch damit zusammen, dass weder die klassischen Motivationstheorien noch die diversen führungstheoretischen Zugänge hier eine nennenswerte Hilfestellung bieten.⁵ Insgesamt steigt jedoch das Anforderungsprofil für Führungskräfte, denen immer häufiger nicht nur Fach- und Methodenkompetenz abverlangt wird – Kompetenz hier verstanden als praktisches Handlungsvermögen –, sondern die daneben auch erweiterte Fremdsprachenkenntnisse, ein ausgeprägtes Maß an Kulturbewusstsein, Offenheit und interkultureller Empathie aufweisen müssen.⁶

Für eine effektive Zusammenarbeit ist es ferner wichtig, dass die beteiligten Individuen in ausreichendem Maße über *Vertrauensfähigkeit* verfügen.⁷ Denn im Vergleich zum nationalen Führungsprozess zeigen sich in multikulturellen Arbeitsteams meist unerwartete Kommunikations- und Koordinationsschwierigkeiten, die wiederum auf unterschiedliche Rollenverständnisse, differente Arbeitsmethoden, den erschwerten Aufbau von interpersonalem Vertrauen sowie ein insgesamt erhöhtes Konfliktpotenzial zurückgehen.⁸ Diese Tendenzen treten umso klarer hervor, je stärker die einzelnen Mitarbeiter ihrer nationalen Identität bzw. Ursprungskultur verhaftet sind und je größer die kulturelle Varianz zwischen den Mitarbeitern ist.⁹ Dieser Beitrag möchte die damit verbundenen besonderen Schwierigkeiten, aber auch Potenziale einer kulturell heterogenen Teamarbeit analysieren, Schlüsselfaktoren des Teamerfolgs benennen und dann in kultursensible Handlungsempfehlungen umsetzen. Hierzu sollen zunächst einige ausgewählte Befunde der empirischen Forschung den notwendigen Bezugsrahmen liefern.

⁴ Vgl. Dietrich (2000).

⁵ Vgl. Scherm/Süß (2001), S. 294.

⁶ Vgl. Graf (2004); Fritz/Möllenberg (2003), S. 295 f.; von Keller (1987), Sp. 1293.

⁷ Vgl. Sivadas/Dwyer (2000), S. 37 ff.; speziell für firmenübergreifende Kooperationen Loose/Sydow (1994); Inkpen/Currall (2004), S. 591.

⁸ Vgl. u. a. Govindarajan/Gupta (2001), S. 64 ff.

⁹ Vgl. Rothlauf (1999), S. 8; Weibler et al. (2000).

2. Ausgewählte Befunde zur Teamarbeit im interkulturellen Kontext

2.1 Dimensionen und Determinanten von Teamarbeit und Teamleistung

Unter einem *Team* wird gemeinhin eine relativ kleine, leistungsorientierte Arbeitsgruppe verstanden, die nicht nur eine übergeordnete Zielsetzung, sondern auch einen gemeinsamen Arbeitsansatz, intensive wechselseitige Beziehungen zwischen den Mitgliedern sowie gemeinsame Normen und Verhaltensvorschriften entwickelt hat.¹⁰ In diesem Beitrag stehen Teams im Vordergrund, die dauerhaft zusammenarbeiten und deren Arbeitsbeziehungen durch face-to-face-Kontakte gekennzeichnet sind. Ziel der Teamarbeit ist es, aus den individuellen Inputs zu den Teamzielen (= Arbeitsleistung der Individuen) entsprechende Outputs (z. B. gemeinschaftliche Aufgabenerfüllung) zu machen.¹¹ Für diesen Prozess muss das „Kooperationsmindset“ der einzelnen Teammitglieder zu einem kollektiven Kooperationsmindset, dem so genannten Team-Empowerment¹², verdichtet werden.

In diesem Zusammenhang darf mittlerweile als bestätigt gelten, dass die *Qualität der Teamarbeit* einen ganz wesentlichen Einfluss auf die *Teamleistung*, d.h. den Teamerfolg hat. Die Qualität der Teamarbeit wird wesentlich von zwei Faktoren bestimmt: der Teamzusammensetzung und der Teamführung.¹³ Exemplarische Daten aus 430 persönlichen Interviews mit Teammitgliedern von 145 Software-Entwicklungsteams von Högel und Gemünden erklären 85% der Varianz der Teamarbeit durch diese beiden Variablen.¹⁴ Dieser Effekt dürfte durch die im Team vorhandenen *Kompetenzen* sowie die im Team ablaufenden *Prozesse* moderiert werden. Ergebnisse der Kleingruppenforschung belegen, dass die Komposition eines Teams erheblichen Einfluss sowohl auf die Teamfähigkeiten als auch auf die in einer Arbeitsgruppe ablaufenden Prozesse hat (z. B. Häufigkeit und Intensität emotionaler Konflikte, Kohäsion, Ausmaß stereotyper Kategorisierungen, Cliques- bzw. Subgruppenbildung).¹⁵ Eine exakte Modellierung und empirische

¹⁰ Vgl. u. a. Katzenbach/Smith (1993), S. 288.

¹¹ Vgl. Marks/Mathieu/Zaccaro (2001).

¹² Vgl. Gibson (2001); Kirkman et al. (2004).

¹³ Vgl. Morgan/Lassiter (1992), S. 77 ff.

¹⁴ Vgl. Högl/Gemünden (2000), S. 57.

¹⁵ Vgl. Wegge (2004), S. 127 sowie Abbildung 1.

Überprüfung dieses Zusammenhangs steht nach bestem Wissen des Verfassers jedoch noch aus.

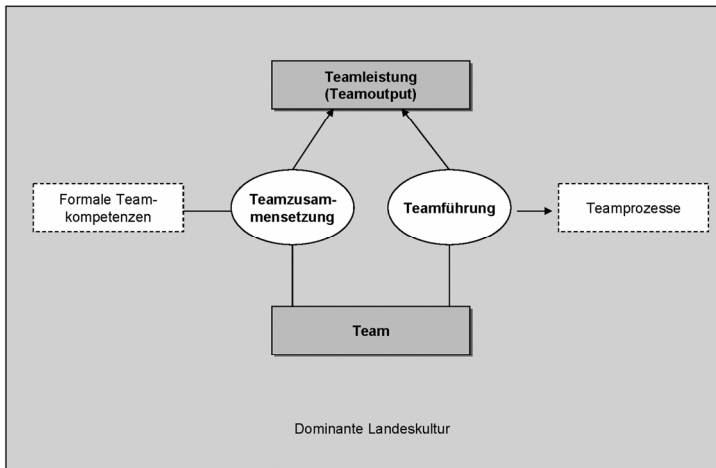


Abb. 1: Einflussgrößen der Teamleistung

Zur Konkretisierung des Konstrukts „Teamarbeit“ kann der Ansatz von Högl herangezogen werden.¹⁶ Dieser unterscheidet sechs Dimensionen der Teamarbeit:

1. Kommunikation und Information,
2. Aufgabenkoordination,
3. Ausgewogenheit der Mitgliederbeiträge,
4. Gegenseitiges Unterstützen,
5. Arbeitsnormen (Engagement) und
6. Kohäsion.

Diese Dimensionen können zugleich als Indikatoren für die Güte der Zusammenarbeit in Teams dienen.¹⁷ Die Qualität der Teamarbeit wäre beispielsweise hoch, wenn sich die Teammitglieder gegenseitig informieren und unterstützen, ihre Zielbeiträge ausgewogen sind und sich leistungs- und engagementorientierte Arbeitsnormen herausgebildet haben, die die Teamaufgabe gegenüber etwaigen anderen Aufgaben priorisieren. Auf dieser Basis sind im Folgenden Beziehungen zu den beiden Schlüsselvariablen Teamführung und Teamzusammensetzung herzustellen.

¹⁶ Vgl. Högl (1998).

¹⁷ Vgl. für Details Högl/Gemünden (2000), S. 38 ff.

2.2 Zur Beziehung zwischen Teamaufgabe und Teambzusammensetzung

Die traditionelle Forschung hat hinsichtlich der arbeitsgruppenbezogenen Personalauswahl fast ausschließlich auf die spezifischen Fähigkeiten und Fertigkeiten der Teammitglieder abgestellt. Natürlich sollte eine Arbeitsgruppe nach den vorhandenen fachlichen Kompetenzen zusammengesetzt werden. In der Praxis aber darf bei der Teambildung nicht nur nach rein fachlichen Kriterien vorgegangen, sondern muss auch nach wichtigen *persönlichkeitsbezogenen Faktoren und psychosozialen Hintergründen* gefragt werden (z. B. dem individuellen Hilfeverhalten oder dem persönlich attribuierten „Locus of control“). Vor allem kulturbedingte Werte und Einstellungen der Mitarbeiter wurden in dieser Hinsicht lange ignoriert – man verwies hier gern auf die alles überformende Wirkung der unmittelbaren Unternehmenskultur, die sich letztlich gegenüber mikrosozialen Werten und Einstellungen durchsetzt. Die Erfahrung zeigt indes, dass eine starke Unternehmenskultur zwar einen gewissen Verhaltenskonsens begründen, nicht aber die landeskulturelle Divergenz im Führungsprozess nivellieren kann.¹⁸

Anstelle einer dezidierten Kulturdefinition (oder gar einer ausführlichen Erörterung vorhandener Definitionsversuche) greift der Kulturbegriff in diesem Beitrag auf seinen ursprünglichen anthropologischen Sinn zurück, mit dem *„Kultur“ als System verhaltenssteuernder Werte und Normen* verstanden wird, die während des menschlichen Sozialisationsprozesses erlernt und sodann von den Mitgliedern einer größeren Gruppe geteilt werden. Der Begriff „Kultur“ bezeichnet damit die jeweiligen Erwartungen, Denk-, Fühl- und Verhaltensweisen eines Kollektivs. Geert Hofstede hat Kultur demgemäß als „die kollektive Programmierung des Geistes“ bezeichnet, die „die Mitglieder einer Gruppe oder Kategorie von Menschen von einer anderen unterscheidet“.¹⁹ Im Folgenden wird aus forschungspraktischen Gründen eine Gleichsetzung von nationaler Identität und Landeskultur vorgenommen. Dies ist zwar vereinfachend, jedoch im Großteil der empirischen Arbeiten gängig.

Wenn die Unternehmenskultur die „fundamentaleren“ Landeskulturen der einzelnen Teammitglieder also nicht durchgängig dominiert, dann lenkt diese Erkenntnis den Fokus ergänzend auf die sozio-kulturellen Kriterien, nach denen die Unternehmensmitglieder – durchaus auch grenzüberschreitend im Rahmen von Kooperationen – für ein gemeinsames Team ausgewählt werden. Dabei muss der adäquate

¹⁸ Vgl. Scherm/Süß (2001), S. 308.

¹⁹ Hofstede (2001), S. 4.

Umfang der kulturellen (oder auch fachlichen) Diversität speziell mit Blick auf die jeweilige Aufgabenstellung bewertet werden.²⁰ Vereinfachend lässt sich z. B. zwischen kreativen, koordinativen und analytischen Aufgaben unterscheiden. Bei *analytischen Aufgabenstellungen* geht es zumeist um die Aufbereitung und Auswertung objektiv messbarer Fakten. Derartige Aufgaben folgen nicht selten einem mathematischen Algorithmus, sind meist gut strukturiert und erfordern wenig kreativen Input. Denkbar wäre ein derartiger Aufgabentypus z. B. in der Standortplanung oder in der quantitativen Marktforschung. Demzufolge spielen unterschiedliche Werte und Einstellungen der Mitarbeiter hier kaum eine signifikante Rolle: „Operating more in the realm of facts than values, groups engaged in such tasks are not strongly affected by either the homogeneity of the heterogeneity of values“.²¹

Ähnlich erfordert auch die Erledigung *koordinativer Aufgaben* andere Persönlichkeitsmerkmale als Kreativität und analytische Schärfe: gefordert sind hier primär Integrationsfähigkeit, Planungsvermögen und kommunikative Fertigkeiten. Denkbar wäre dieser Typus in Qualitätszirkeln, bei der Entwicklung einer kooperativen Vertriebsstrategie oder in entscheidungsvorbereitenden Beratungsgremien. Für Aufgabenstellungen eher koordinativen Charakters wirkt sich eine hohe Heterogenität der Teamzusammensetzung oft als Interaktionsbarriere aus, da die Teammitglieder hier eher ähnliche Wahrnehmungs- und Deutungsmuster aufweisen sollten und „Querdenker“ mit divergenten Perzeptionen in den internen Abstimmungsprozessen als Störfaktor erlebt werden.²²

Kulturelle oder fachliche Diversität kommt somit letztlich vor allem *kreativen Aufgabenstellungen* zugute. Arbeitsgruppen mit innovativen Aufgaben, wie z. B. bei Forschungs- und Entwicklungsteams, benötigen folglich einen höheren Grad an Heterogenität als Teams, die eher koordinativ-integrative Aufgaben wahrzunehmen haben. Im analytischen Bereich zählt sich Heterogenität vor allem dann aus, wenn es um die Erkennung und Interpretation „weicher“ Daten geht (wie es insbesondere bei strategischen Fragestellungen der Fall ist). Hier eröffnen unterschiedliche gedankliche Zugänge und Interpretationen mitunter zusätzliche Einsichten und erlauben das Erkennen zusätzlicher Handlungsoptionen. Dabei ist natürlich zu sehen, dass betriebliche Arbeitsaufgaben üblicherweise eine Mischung aus diesen drei Kategorien darstellen und von daher zusätzlich u. a. verschiedene Phasen der Teamarbeit zu beachten sind. So

²⁰ Vgl. dazu Hambrick et al. (1998), S. 182; Kopper (2003), 373 f.

²¹ Hambrick et al. (1998), S. 195.

²² Vgl. Adler (2002), S. 108; Jehn/Northcraft/Neale (1999).

werden z. B. anfänglich primär analytische oder kreative Teamaufgaben in späteren Arbeitsphasen durch koordinative und integrative Prozesse abgelöst.

2.3 Zur Beziehung zwischen Teamleistung und Teamführung vor dem Hintergrund kultureller Heterogenität

Besondere Signifikanz in der Führungsforschung besitzen naturgemäß die ökonomischen Effekte verschiedener kultureller Settings. In diesem Sinn interessiert heute insbesondere der Zusammenhang zwischen dem *Grad der kulturellen Heterogenität von Arbeitsgruppen* und deren *Performance hinsichtlich verschiedener Leistungsparameter*. Speziell der jüngeren US-amerikanischen Diversitätsforschung ist es in ihren Arbeiten gelungen, bislang voneinander getrennte Forschungsstränge unter dieser Fragestellung zusammenzuführen. So wurde – ganz im Einklang mit der vorstehenden Analyse – in diversen Laborstudien heterogenen Gruppen u. a. eine höhere Innovationskraft respektive ein höheres „Neu-kombinationspotenzial“ attestiert.²³ Auf der anderen Seite waren stark heterogene Gruppen tendenziell schwieriger zu führen und wiesen insgesamt eine geringere Kohäsion bei einem Mehr an Konflikten auf.²⁴ Diese Tendenz nahm bei einer geringeren Distanz zwischen den im Team versammelten „Einzelkulturen“ ab. Eine geringe Distanz schien den Wunsch nach Kontakt und Kommunikation zu steigern und so insgesamt förderlich für Führungsinterventionen zu sein.

Gemäß des so genannten funktionalen Führungsansatzes müssen Teamführer mit ihren Interventionen primär zwei Ziele im Auge haben: neben der reinen Zielerreichung (Lokomotionsfunktion) sind soziale oder emotionale Ziele der Gruppenerhaltung (Kohäsionsfunktion) zu beachten. Die Arbeitsgruppe soll demnach ihr Ziel erreichen und dabei *gleichzeitig* ihren sozialen Zusammenhalt bewahren. *Teamführung* ist in dieser Perspektive ein zielgerichteter Problemlösungsprozess, bei dem der Vorgesetzte (oder auch der interne Teamleader) u. a. für die rechtzeitige Wahrnehmung und Lösung virulenter Probleme sowie die Erarbeitung möglicher Lösungswege zuständig ist. Die Leistung des Vorgesetzten besteht dann u. a. darin, zu erkennen, welche kritischen Tendenzen in seiner Arbeitsgruppe bestehen bzw. wie eine effektive Koordination und Steuerung in der konkreten teamspezifischen Situation aussieht. In diesem Sinn wird effektiven Führungsprozessen mitunter die *höchste Bedeutung für den Gruppenerfolg* zugeschrieben; Qualität und

²³ Vgl. u. a. Gebert (2004), S. 413; Gassmann (2001).

²⁴ Vgl. Miller et al. (2000); Dietrich (2000); Cox/Lobel/McLeod (1991); Hambrick et al. (1998), S. 187 ff.

Effizienz der teaminternen Vorgänge können damit erneut zu einem beachtlichen Teil durch das Wirken der Teamführung erklärt werden.²⁵

Als ein signifikantes Merkmal erfolgreicher Teams – und damit natürlich auch als ein Hauptziel der Führungsintervention – wurde oben eine *hohe Gruppenkohäsion* erkannt (vgl. Abschnitt 2.1). Der Begriff der Kohäsion ist vergleichsweise schillernd und umfasst verschiedene Phänomene. Vereinfachend kann er im Sinne von Gruppenzusammenhalt oder Zusammengehörigkeitsgefühl („Wir-Gefühl“) verstanden werden. Als Folge geringer sozialer oder kultureller Ähnlichkeit und dem daraus folgenden größeren Misstrauen und stärkeren Vorbehalten sind heterogene Teams in der Regel durch einen niedrigeren Gruppenzusammenhalt gekennzeichnet.²⁶ Insbesondere multikulturelle Teams zeigen daher speziell zu Beginn ihrer Arbeitstätigkeit eine sehr geringe Kohäsion²⁷; erst in späteren Arbeitsphasen entwickeln sie im Idealfall leistungssteigernde Gefühle der Zusammengehörigkeit. Dies verweist auf die besondere *Bedeutung der ganz frühen Gruppen(bildungs)prozesse*. Wenn es dem Teamführer nicht gelingt, bereits in der Anfangsphase ein Klima offener Kommunikation und gegenseitigen Vertrauens im Team zu schaffen, dann sind insbesondere multikulturelle Teams in der Gefahr, nicht über ein bestenfalls durchschnittliches Leistungsniveau hinauszukommen. In diesem Zusammenhang hat sich gezeigt, dass der konstruktive Arbeitsanlauf multikultureller Teams beschleunigt werden kann, wenn bevorzugt Mitglieder kollektivistischer, d.h. in größeren sozialen Gemeinschaften operierender Kulturen in die Gruppe integriert werden.²⁸ Durch kollektivistische Kulturen geprägte Mitarbeiter (z. B. Zentralafrikaner, Araber, Japaner) besitzen ein stärkeres Bedürfnis nach Gruppenkonsens und sozialer Harmonie und erleichtern damit die Führung von Teams gerade in deren sensibler Formierungsphase. (Damit ist allerdings noch nichts über die Qualität des Gruppenoutputs gesagt.)

Sowohl die Maßnahmen der Teamführung als auch die operativen Aktivitäten der Teammitglieder finden folglich immer innerhalb eines gegebenen kulturellen Rahmens statt. Diverse Fallstudien aus der Praxis zeigen jedoch, wie wenig sowohl Vorgesetzte als auch Untergebene für die Wirkungen und Effekte dieses Rahmens sensibilisiert sind. Vor allem Führungskräfte sind sich der im Hintergrund stets vorhandenen kulturellen Einwirkungen nicht immer ausreichend bewusst. Nach einer populären Metapher ist Kultur für den

²⁵ Vgl. u. a. Zaccaro/Rittman/Marks (2001), S. 454 ff.

²⁶ Vgl. Adler (2002), S. 141.

²⁷ Vgl. Miller et al. (2000), S. 20; Stüdlein (1997), S. 112.

²⁸ Vgl. Cox/Lobel/McLeod (1991), S. 840.

Menschen somit vergleichbar mit dem Wasser für die Fische: Das Wasser bleibt solange unbemerkt, solange der Fisch darin lebt. Erst wenn er sich außerhalb seiner gewohnten Lebenswelt befindet, spürt er auf schmerzliche Weise die Folgen seiner Bewegung im neuen „Element“. Kultur, gleich ob sie in der Form der Landes- oder der Unternehmenskultur auftritt, ist eben ein immaterielles Phänomen, welches für die Mehrheit der Unternehmensangehörigen auf einer unbewussten Ebene verankert ist.²⁹ Auch Hofstede geht davon aus, dass die jeweilige Referenzkultur nicht notwendig rational reflektiert wird. Dies mag ein Hauptgrund dafür sein, dass nicht wenige Teammanager zum *Laissez faire* neigen, also ihre Arbeitsgruppe mitsamt der ihr eigenen Diversität weitestgehend „sich selbst“ zu überlassen. Jüngst hat jedoch u. a. Dieter Gebert noch einmal betont, dass kulturell oder sozial heterogene Gruppen immer auch ein Risiko darstellen und sich der Ideenpool und die Integrationsfähigkeit heterogener Teams nur dann wirklich nutzen lassen, wenn die Teamführung durch konkrete Maßnahmen bestimmte Deutungen und Verhaltensstandards vorgibt.³⁰

Diese Einsicht führt zu der exkursorischen Frage, *inwieweit Normen und Werte* – also „Kulturen“ – überhaupt *intentional veränderbar* sind. Zum Diskurs hierüber liegt bereits eine ganze Reihe grundsätzlicher Beiträge vor. Ganz entscheidend für die Beantwortung dieser Frage ist das zugrundeliegende Kulturverständnis: Unterstellt man einen interpretativen Kulturbegriff, dann stellt das Unternehmen als ureigenes Muster menschlicher Interaktion gleichsam eine eigene Miniaturgesellschaft dar. Organisationen (oder Teams) produzieren demnach in einer für sie typischen Weise Sinn; sie sind in erster Linie Sinn- und Deutungsgemeinschaften.³¹ Ihre ganz eigenen Interaktionsmuster (Begrüßungen, Rituale, Redewendungen, Sprachen etc.) verkörpern letztendlich spezielle Lebenswelten. Skeptiker einer gezielten Kulturveränderung sehen die Kultur folglich als etwas organisch Gewachsenes, das sich einer absichtsvollen Veränderung entzieht.³²

Legt man hingegen einen funktionalistischen oder instrumentalen Kulturbegriff zugrunde (das Adjektiv *instrumental* ist dabei vorzuziehen, denn „Funktionen“ bringen auch das alternative Kulturkonzept zum Ausdruck), dann verschiebt sich das Interesse von der Erklärung zur Gestaltung.³³ Das instrumentale Kulturkonzept ist daher in der anwendungsorientierten Managementforschung das

²⁹ Vgl. Stüdlein (1997), S. 25.

³⁰ Vgl. Gebert (2004), S. 416.

³¹ Vgl. bereits Pfeffer (1981), S. 12.

³² Vgl. Schreyögg (1991), S. 202.

³³ Vgl. dazu Ebers (1995), Sp. 1666 f.; von der Oelsnitz (2000), S. 140 f., 169 ff.

gebräuchlichere. Die Kultur tritt hier als organisationale „Software“ neben die Struktur, die Systeme, die Technologie und die Strategie als „Hardware“ des Unternehmens,³⁴ die dann auch im Sinne eines Wertemanagements oder „Cultural Engineering“ gezielt formbar ist.³⁵ Schein führt sogar aus: "Der Prozess der Kulturbildung ist (...) gleichbedeutend mit der Formierung einer kleinen Gruppe" (sic!).³⁶

Auch zu dieser Debatte wird hier wieder eine *vermittelnde Position* eingenommen. Persönliche wie kollektive Orientierungen und Werte der Mitarbeiter sind als Ergebnisse langwieriger Sozialisationsprozesse tief verwurzelt.³⁷ Sie sind für das menschliche Verhalten insbesondere deshalb von so großer Bedeutung, weil sie relativ situationsunabhängig und daher zumindest mittelfristig stabil sind. Unternehmens- und Teamkulturen sind in der Essenz allerdings soziale Empfindungen und Überzeugungen, also Ausfluss menschlichen Denkens und Strebens. Als derartige Produkte persönlichen Tuns sind sie durchaus bewusstseinsfähig und damit „im Prinzip einem willentlichen Wandel zugänglich. Ansonsten würde man ja letztlich die menschliche Handlungsfreiheit in Abrede stellen müssen und den Weg für eine neue Variante des Determinismus freimachen, eben den Kulturdeterminismus“.³⁸ Dementsprechend sind Unternehmens- und Teamkulturen inhaltlich wie zeitlich in Grenzen gestaltbar. Wie eng diese Grenzen sind, variiert mit dem konkreten Einzelfall.

³⁴ Vgl. idealtypisch Pascale/Athos (1982), S. 94.

³⁵ Vgl. auch Schein (1995), S. 183 ff., der in diesem Sinn primäre und sekundäre Mechanismen der Kulturverankerung unterscheidet.

³⁶ Ebd., S. 173.

³⁷ Vgl. auch von der Oelsnitz (1999), S. 152 f.

³⁸ Schreyögg (1991), S. 210; ähnlich Drennan (1993), S. 3.

3. Unterschiedliche Führungsphilosophien im interkulturellen Kontext

3.1 Führungsrelevante Auffassungen der Geführten

Jede Kultur strahlt auch auf die Erwartungen aus, wie Führungskräfte und Untergebene miteinander umgehen sollten. Dies rekuriert letztlich auf die Menschenbilder, die sowohl auf Seiten des Vorgesetzten als auch auf Seiten der Geführten existieren.³⁹ Kulturvergleichende Managementstudien widmen daher insbesondere der Untersuchung vorherrschender Führungsstil-Präferenzen in unterschiedlichen Landeskulturen eine große Aufmerksamkeit. Dabei scheinen sich Führungserwartungen im internationalen Bereich insbesondere hinsichtlich des Ausmaßes der *Beteiligung der Teammitglieder am Entscheidungsprozess* zu unterscheiden.⁴⁰

Empirische Untersuchungen von v. Keller (1982) ergaben z. B., dass in industrialisierten Kulturen (z. B. in den USA) ein eher partizipativer Führungsstil erwartet (und dann auch praktiziert) wird, wohingegen in Schwellen- und Entwicklungsländern (Thailand, Indien) ein eher autoritärer bzw. paternalistischer Führungsstil vorherrscht. Eine Zwischenstellung nehmen Länder wie Japan und Australien ein. Selbst innerhalb europäischer Kulturen zeigen sich mitunter deutliche Unterschiede zwischen einem eher partizipativen (Schweden), einem eher paternalistischen (Deutschland) und einem eher autoritären Führungsstil (Griechenland)⁴¹. Auch wenn sich durch zunehmende internationale Migration und Kooperation hier gewisse – indes schwierig nachzuweisende – schleichende Angleichungen ergeben haben, kann unterstellt werden, dass ein Teamführer nur dann erfolgreich sein wird, wenn er diesen und weiteren kulturspezifischen Führungserwartungen der Teammitglieder (z. B. auch hinsichtlich der Prägnanz der Zielvorgaben, der Deutlichkeit der Statusabgrenzung oder des Formalisierungsgrads etc.) entspricht bzw. nicht dauerhaft zuwiderhandelt. Je geringer die subjektiv empfundene Distanz zwischen den führungsbezogenen Erwartungen der Geführten und dem tatsächlich praktizierten Führungsverhalten des Vorgesetzten ist, desto größer werden zunächst Zufriedenheit, Engagement und Leistungsstärke der Arbeitsgruppe sein.

³⁹ Vgl. von Keller (1987), Sp. 1286; zu Menschenbildern in der Personalführung allgemein Weibler (2001), S. 15 ff.; Schanz (1993), S. 56 ff.

⁴⁰ Vgl. Kühlmann (1999), S. 36.

⁴¹ Vgl. Thomas/Stumpf (2003), S. 83 f.; ähnlich Weibler et al. (2000).

Diese zunächst simpel anmutende Einsicht kompliziert sich in multikulturellen Teams, da dort eben *unterschiedliche* Führungserwartungen zusammentreffen. Die Gefahr, dass die Teamführung an Effektivität verliert, ist insbesondere dann nicht von der Hand zu weisen, wenn Teammitglieder aus Kulturen mit einem hohen Machtgefälle und einer hohen Statusdistanz (in denen der Vorgesetzte die alleinige Entscheidungsgewalt besitzt und von den Untergebenen eher Gehorsam als konstruktive Mitarbeit erwartet wird) auf Teamführer bzw. andere Teamangehörige treffen, deren Ursprungskultur durch geringe Machtdistanz und geringe Statusdifferenzen geprägt ist. Von diesen Personen wird alternativ erwartet, dass wichtige Entscheidungen von den Teammitgliedern selbst getroffen werden oder diese sich lediglich mit dem Teamführer abzustimmen haben. In Ländern mit einer großen Machtdistanz, wie z. B. in der Türkei oder Portugal, werden umfangreichere Partizipationsangebote des Vorgesetzten oft als Schwäche empfunden.⁴² Eine starke Einbeziehung der Teammitglieder in den Entscheidungsprozess gilt dort nicht selten als ein Zeichen für die Ratlosigkeit des Vorgesetzten oder gar als „geistiger Bankrott“.

3.2 Führungsrelevante Auffassungen des Managements („Kulturstrategien“)

Diese Differenzen finden sich spiegelbildlich auf der Vorgesetzenseite. Die Diskussionen darüber, ob Führung als kulturabhängiges oder als kulturunabhängiges Phänomen zu betrachten ist, werden gemeinhin aus zwei idealtypisch-kontroversen Standpunkten geführt. Während die so genannten *Universalisten* die Culture-Free-These vertreten, wonach kulturelle Unterschiede keinen Einfluss auf die Wirksamkeit bestimmter Führungskonzepte haben, also eine bestimmte Führungsaktivität unabhängig vom kulturellen Kontext der Geführten erfolgreich ist, gehen die so genannten *Kulturalisten* von der Gültigkeit der Culture-Bound-These aus. Demnach ist Führung ein stark kulturgebundenes Phänomen, dessen erfolgreiche inhaltliche Ausgestaltung dann auch mehr oder weniger stark durch die jeweilige Landeskultur beeinflusst wird. Hiernach wäre es ineffizient, konkrete Führungsmaßnahmen ohne Beachtung des jeweiligen Kulturkontextes anzuwenden.⁴³ Zwischen Universalisten und Kulturalisten wird durch eine relativierende „Teils-Teils-Position“ vermittelt. Diese geht davon aus, dass Führung an sich ein universelles Phänomen ist, da im Interesse

⁴² Vgl. Kühlmann (1999), S. 32 f.; von Keller (1987), Sp. 1292.

⁴³ Vgl. Scherm/Süß (2001), S. 304 f.; Stüdlein (1997), S. 44.

eines zielgerichteten Gemeinschaftshandelns letztlich in allen Kulturen die Einzelaktivitäten von Menschen koordiniert und kontrolliert werden müssen. Gleichwohl sollten die konkreten Erscheinungsformen – Konzepte, Instrumente und Funktionen – von Führung von Land zu Land divergieren.⁴⁴

Im Rahmen dieses Beitrags wird diesem Ansatz weitgehend gefolgt: Praktische Führungskonzepte können nicht ohne weiteres von einer Kultur auf die andere übertragen werden. Zwar gibt es Praktiken, die in verschiedenen Kulturkreisen vergleichbar wirksam sind; dies kann jedoch nicht die Tatsache ignorieren, dass es nach wie vor Landeskulturen mit z. B. unterschiedlicher Machtdistanz, divergierender Individualität und dementsprechend abweichenden Führungsansprüchen gibt. Trotz wachsender Mobilität und zunehmender Kontakte zwischen Menschen verschiedener Nationen scheinen Differenzen in den persönlichen Ansichten und Verhaltensweisen also erhalten zu bleiben. Und für bestimmte Länder oder Kulturkreise lassen sich sogar spezifische Führungskulturen ausmachen.⁴⁵ In der internationalen Praxis sind vor diesem Hintergrund verschiedene Strategien des Umgangs mit kultureller Diversität zu erkennen.

- *Kulturignoranz*: Eine kulturignorante Teamführung versucht die Teammitglieder ausschließlich vor dem Hintergrund ihrer beruflichen Kompetenzen sowie ihrer individuellen Eigenschaften zu führen. Führungskräfte, die diese Strategie praktizieren, unterstellen damit, dass keinerlei Differenzen zwischen den einzelnen Teammitgliedern bestehen; Unterschiede im Denken, Erleben und Verhalten der einzelnen Personen werden jedenfalls nicht als kulturbedingt begriffen. Diese Herangehensweise ignoriert nicht nur mögliche negative Einflüsse kultureller Diversität, sondern verschenkt auch die Chancen, die ein aktives Managen kultureller Unterschiedlichkeit mit sich bringen kann. Adler nimmt an, dass viele kulturignorante Führungskräfte dazu tendieren – und sei es nur unbewusst –, bei der Betrachtung anderer Kulturen Ähnlichkeiten wahrzunehmen, wo tatsächlich jedoch Unterschiede bestehen. Dieses Phänomen kann als „projizierte Ähnlichkeit“ bezeichnet werden.⁴⁶ Hier gilt die Meinung: „The only way to be is my way“.⁴⁷

- *Kulturdominanz*. In der kulturdominanten Strategie werden kulturelle Differenzen der Teamangehörigen nicht gelehrt, sondern

⁴⁴ Vgl. z. B. Thomas/Stumpf (2003), S. 70.

⁴⁵ Vgl. dazu Weibler/Wunderer (1997) für die Schweiz.

⁴⁶ Vgl. Adler (2002), S. 106.

⁴⁷ Ebd., S. 92.

durchaus wahrgenommen – sie werden jedoch bewusst unterdrückt oder eliminiert, da Kulturunterschiede als problematisch und für die unternehmerische Zusammenarbeit letztendlich dysfunktional begriffen werden: Abstimmungsprozesse dauern länger, das Ausleben unterschiedlicher Orientierungen führt zur Verunsicherung und Irritation. Die Dominanzstrategie strebt daher die Durchsetzung einer solitären Teamkultur an. Dies bedeutet dann u. a. auch einen ganz bestimmten Interaktions- oder Arbeitsstil, der zu Ungunsten alternativer Verhaltensweisen durchgesetzt wird. Die solitäre Kultur kann im günstigen Fall eine einvernehmlich getroffene Regelung der Teammitglieder untereinander sein, durchaus aber auch Ausdruck einer durch Überzahl („Heimvorteil“) oder Manipulation begründeten Repression. Da sich die dominante Kultur gegenüber den alternativen Kulturorientierungen als überlegen betrachtet, richten sich die Führungsaktivitäten innerhalb des Teams nach eben diesen Prinzipien. Auf die kulturfremden Mitglieder wird solange Anpassungsdruck ausgeübt, bis sie sich in ihrem eigenen Verhalten – jedenfalls soweit es die Teamarbeit betrifft – assimilieren oder nach dem dominanten Kulturstandard richten.

Ein derart geführtes Team erscheint auf den ersten Blick als eine konsistent arbeitende, schlagkräftige Organisationseinheit. Die kulturdominante Vorgehensweise erfordert jedoch nicht nur eine hohe Anpassungs- und Assimilationsbereitschaft der „Anderen“, sondern erhöht zumindest tendenziell deren Unzufriedenheit und Widerstandsbereitschaft, was in praxi des Öfteren zu Motivations- und Identifikationsverlusten führt.⁴⁸ Ein radikal ethnozentrischer Ansatz erhöht das Risiko des Scheiterns interkultureller Teamarbeit und verliert in einem multikulturellen Kontext zunehmend an Relevanz.

- *Kulturkompromiss*: Im Rahmen der Kulturkompromiss-Strategie konzentriert sich die Führung auf vereinbarte gemeinsame Elemente der im Team versammelten Kulturen. Somit steht die Suche nach Vertrautem und Gemeinsamen in der Interaktion mit fremdkulturellen Partnern im Vordergrund; es wird versucht, über ausgehandelte Kompromisse die bestehenden Unterschiede nicht zu leugnen, sondern zu harmonisieren.⁴⁹ Bei auftretenden Divergenzen versuchen die involvierten Kulturvertreter das System gegenseitiger Rücksichtnahme auszubalancieren oder sich im Einzelfall auf den „kleinsten gemeinsamen Nenner“ zu einigen. Dazu muss jede Partei fähig und bereit sein, einen Teil ihrer kulturell determinierten Einstellungen und Verhaltensweisen aufzugeben. Dies führt im Ideal zwar meistens zu ausgeglichenen und als gleichberechtigt

⁴⁸ Vgl. Thomas/Stumpf (2003), S. 91.

⁴⁹ Vgl. Sackmann/Bissels/Bissels (2002), S. 48.

empfundenen Formen der Zusammenarbeit, wird jedoch ebenfalls zu suboptimalen Ergebnissen führen, da die Vorteile kulturell vielfältiger Orientierungssysteme ebenfalls nicht realisiert werden. Eine höhere Kohäsion wird mit einem Verlust an Kreativität bezahlt.

4. Auf dem Weg zu einer synergetischen Teamkultur

4.1 Genese und Inhalt einer synergetischen Teamkultur

Der Grundtenor dieses Beitrags wandelt sich nun vom Deskriptiven zum Präskriptiven; aufgrund der Defizite der drei vorgenannten Verhaltensweisen erscheint letztlich nur eine Synthese im Rahmen der Bemühung um kulturelle Synergie aussichtsreich. Als *kulturelle Synergie* wird die Haltung bezeichnet, bei der sowohl die Gemeinsamkeiten als auch die Unterschiede zwischen den diversen Kulturen wahrgenommen, geschätzt und selektiv gefördert werden. Im Vordergrund steht somit nicht die Minimierung kultureller Diversität durch Ignoranz, Anpassungs- oder Unterdrückungsprozesse, sondern die komplementäre Zusammenfügung der in Bezug auf die Teamaufgabe jeweils produktivsten Elemente der involvierten Kulturen in einer Art und Weise, aus der sich letztlich ein gegenüber der Summierung einzelner Elemente überlegenes neues Gefüge ergibt.⁵⁰

	Kultur- dominanz	Kultur- ignoranz	Kultur- kompromiss	Kultur- synergie
Einstellung des Managements	Maßgebend ist die eigene Kultur; Abweichler müssen sich anpassen.	Kulturunterschiede werden ignoriert, weil als unwesentliches Kriterium angesehen.	Kulturdivergenzen werden „von oben“ konsensual behoben bzw. harmonisiert	Das Team formt gemeinsam, ohne „Aufsicht“ eine neue Teamkultur
Leitmaxime	„Es gibt nur eine zweckmäßige Teamkultur – die unsere!“	„Kulturelle Differenzen spielen für die Leistung keine Rolle!“	„Eine durchdachte Mischung vereint das Beste aus allem!“	„Teamkultur entsteht ungeplant mit der Zeit – als etwas wahrhaft Neues!“

Abb. 2: Unterschiedliche „Kulturstrategien“ im internationalen Kontext

Im Idealfall führt diese Strategie zu einer neuen, gemeinsamen Teamkultur (vgl. Abbildung 2). Dahinter steht folgende Überzeugung:

⁵⁰

Vgl. Thomas (2003), S. 496.

„Wenn Kulturen unterschiedliche Spielarten der Problembewältigung hervorgebracht haben und sich im Laufe der Evolution die wirksamsten durchsetzen konnten, dann sollte sich durch das Erfahrungswissen vieler Kulturen eine höhere Qualität der Problemlösung entwickeln lassen“.⁵¹

Dies ist zunächst leicht gesagt; gerade jedoch im Rahmen der kulturellen Synergie ist die Teamführung besonders gefordert. Im Sinne eines instrumentellen Kulturverständnisses sollte der Teamführer die wertvollsten Elemente jeder Kultur aufspüren und (wenn möglich) aufeinander abzustimmen versuchen, ohne gleichzeitig die Normen der einzelnen Kulturen zu verletzen. Darüber hinaus darf die individuelle Ebene, also der Einzelne in *seiner* Kultur, nicht übersehen werden; denn neben *sozialer Identität*, die sich vor allem über die Bezugsgruppe konstituiert, muss auch die *personale Identität* erhalten bleiben. Die personale Identität wird in der Soziologie zumeist als Abweichung definiert, d.h. bestimmt sich durch den Grad, „in dem sich der Einzelne innerhalb seiner Bezugsgruppe von dem kategorialen Mittelwert – ...dem Prototyp – unterscheidet.“⁵² Das einzelne Teammitglied muss also zusätzlich in seiner von der Norm abweichenden Besonderheit akzeptiert werden: „Diversität ist erwünscht“; zwischen Kulturen und zwischen Mitgliedern *einer* Kultur.

Das ideale Resultat besteht demgemäß in einer aus den Ressourcen und Stärken aller Kulturen und Personen gewonnenen Neudefinition teamspezifischer Interaktions- und Arbeitsformen. Dies ist nur dann zu realisieren, wenn alle Beteiligten die Relativität des eigenen kulturellen Verhaltensrepertoires erkennen und die erwünschten Teile mit gegenseitigem Respekt in die Kooperation einbringen. Mühlbacher/Vallasterführen dazu aus: „Successful leaders of multicultural workgroups want group members to retain their differences in order to make the most of their uniqueness and the creative tension spawned by an appreciated collision of these differences“.⁵³ Synergetische Teams vermögen dann Leistungen zu erzielen, die weit über ihren eigenen Erwartungen liegen.

Erster Ansatzpunkt der Synergiestrategie ist, ein im Arbeitsverlauf dialogisch vereinbartes, neues Orientierungssystem zu schaffen. Damit wird dem Team die Chance gegeben, das zu verwirklichen, was immer häufiger mit den Begriffen „Third Culture“ oder „Hybrid Culture“ bezeichnet wird: nämlich eine Identifizierung vorrangig mit Werten und Normen, die nicht mehr *einer* Kultur zu eigen sind, sondern mehrere Kulturen überspannen. So sehr man gerade in

⁵¹ Vgl. Thomas/Stumpf (2003), S. 103.

⁵² Gebert (2004), S. 424.

⁵³ Mühlbacher/Vallaster (2002), S. 88; ähnlich DiStefano/Maznevski (2000).

Teamprozessen auf selbstorganisatorische Abläufe zu setzen versucht, so klar ist gleichzeitig auch, dass hierfür besonders der Teamführer verantwortlich ist: Die Überbrückung der vorhandenen kulturellen Differenzen und das Vorgeben einer neuen Richtschnur ist letztlich eine nicht-delegierbare Führungsleistung. Dies gilt vor allem für Arbeitsgruppen, die sich in einem Face-to-Face-Kontakt zueinander befinden und über eine gewisse Zeit in der gleichen Zusammensetzung verbleiben. Im Rahmen einer lediglich virtuell operierenden Arbeitsgruppe oder im Fall einer lediglich temporären Projektkooperation dürfte eine synergetische Teamkultur hingegen kaum zu etablieren sein. Nichtsdestoweniger ist es Aufgabe des Personalmanagements, die Orientierung an einer synergetischen Teamkultur wenigstens als regulative Idee anzuerkennen und darauf sowohl den Teamführer als auch die Teammitglieder zu verpflichten.

Nach allen Erfahrungen findet sich eine derartige Vorgehensweise in der Praxis jedoch äußerst selten. Dies mag mit den Kosten- und Zeitvorteilen einer kulturdominanten oder kulturignoranten Vorgehensweise zusammenhängen. Überdies scheinen die meisten Führungskräfte ethnozentrisch geprägt zu sein, d.h. wie selbstverständlich nach der Durchsetzung ihrer eigenen Kultur zu streben bzw. mehr oder weniger unreflektiert von deren prinzipieller Überlegenheit auszugehen. (Dies zeigt sich übrigens auch im politischen Raum in der heißen Debatte um die deutsche „Leitkultur“). Unter Wissenschaftlern besteht dessen ungeachtet weitgehend Konsens darüber, dass die Schöpfung interkultureller Synergien letztlich das Ziel eines jeden multikulturellen Teams sein sollte.⁵⁴

4.2 Ansätze zur Entwicklung einer synergetischen Teamkultur

Führungskräfte, die kulturblinde Ansätze praktizieren, vergeben die Chance, die divergenten Orientierungen ihrer Teammitglieder in Mehrleistung umzusetzen. Aber kein Teamführer kann von Anfang an alles über das kulturelle Orientierungssystem und die kulturbedingten Eigenarten seiner Teammitglieder wissen. Umso wichtiger ist es, dass gerade in der Anfangsphase der Teamarbeit dem Teamführer ein nicht zu enges Zeitkorsett auferlegt wird, sondern ihm zeitliche und inhaltliche Freiräume zum Kennenlernen seiner Mitarbeiter eröffnet werden. Wie ein guter Fußballtrainer in aufwändigen Einzelgesprächen den Charakter und das Leistungspotenzial seiner Spieler eruiert, so

⁵⁴

Vgl. Adler (2002), S. 129 f.; Tung (1993), S. 462 ff.

benötigt auch der Teamleiter ein entsprechendes organisationales Setting. Doch Zeit ist nur eine notwendige, keinesfalls hinreichende Bedingung. Im Vergleich zu den alternativen Handlungsstrategien bedarf es zur Anwendung des Synergiekonzeptes vor allem einer besonderen kulturellen Sensibilität, ausgeprägter kulturspezifischer Kenntnisse sowie hoher sozialer Kompetenz, und dies sowohl auf der Ebene des Teamführers als auch bei den Teammitgliedern.⁵⁵ Ohne spezifische Vorbereitung aller Beteiligten auf die Besonderheiten multikultureller Kooperation in entsprechenden Sensibilisierungstrainings sowie ohne flankierende Unterstützung durch die klassischen Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung ist diese Strategie nicht zu verwirklichen.

Konkrete *Maßnahmen der Teamentwicklung* sollten zunächst dem Problem gegenseitiger Vorbehalte entgegenwirken und so eine Verbesserung der sozialen Gruppenidentität bewirken.⁵⁶ Empfehlenswert ist, keine eindimensionalen „Grenzen“ im Team zu dulden, sondern sich überlappende Kategorien und multiple Abgrenzungsbereiche zu bilden. Dies geschieht z. B. dadurch, dass die Teamführung Mitglieder integriert, die sich auf einer zweiten Dimension von den anderen Teammitgliedern abgrenzen. Dies wäre z. B. dann der Fall, wenn eine Gruppe aus farbigen und weißen Frauen durch eine Gruppe aus farbigen und weißen Männern ergänzt wird. Hierdurch entsteht eine so genannte Criss-Cross-Situation; von einem kategorialen Zuweisungskriterium wird fallweise zu einem anderen gewechselt. Die Differenzierung auf der ethnischen Dimension wird im Beispielfall durch die parallele Eröffnung der Geschlechterkategorie abgeschwächt.

Ein analoger, wenn auch umgekehrter Gedanke liegt der so genannten *parallelen Homogenisierung* zugrunde: Kommen in einem Produkt-Entwicklungsteam, wie üblich, z. B. Vertreter verschiedener Funktionsbereiche (Marketing, Produktion, Vertrieb etc.) zusammen, dann sollte im Rahmen der Teamkomposition eine zweite, allen gemeinsame Dimension eröffnet werden, also für das Entwicklungsteam z. B. nur Personal eines Einstellungsjahrganges oder einer Heimatuniversität ausgesucht werden. Auf diese Weise werden Diversitätsprobleme abgefedert und Brücken zur Entdeckung von Gemeinsamkeit gebaut, wodurch die „Anderen“ zu „Ähnlichen“ werden.⁵⁷ Angesprochen sind damit die für jedes Gruppenfunktionieren elementaren *sozialen Kategorisierungsprozesse*. Im Idealfall wird durch eine gelungene Rekategorisierung die Identifikation der Mitglieder mit der

⁵⁵ Vgl. Graf (2004); Thomas (2003), S. 500; Fritz/Möllenberg (2003); Fritz (2001).

⁵⁶ Vgl. Sackmann/Bissels/Bissels (2002), S. 51.

⁵⁷ Vgl. Gebert (2004), S. 421 f.

Gesamtgruppe zunehmen und gleichzeitig die Tendenz zur Subgruppenbildung reduziert. Darüber hinaus werden auf diese Weise schneller Vorurteile gegenüber Mitgliedern einer Outgroup abgebaut, was die Gruppenkohäsion insgesamt fördert.

Um zu wissen, welche Kategorisierungskriterien in der jeweiligen Arbeitssituation ausschlaggebend sind, muss der Teamführer über ein hohes Maß an sozialer Empathie verfügen. Die Inhalte der betrieblichen Führungskräfteentwicklung müssen darauf abgestimmt sein. Sie sollten jedoch nicht nur die Analyse-, sondern auch die unmittelbare Handlungskompetenz des Teamführers ausbilden – denn eine Hauptschwierigkeit der Teamführung bleibt bestehen: das stets hochsensible Balancieren zwischen Fremd- und Selbstorganisation, zwischen Eingriff und Emergenz der Teamarbeit. Über diese Trainingsaktivitäten darf außerdem nicht das umgebende organisatorische Setting außer Acht gelassen werden: vor allem die Teamaufgabe und das Teamziel sind als Kontingenzfaktoren von zentraler Bedeutung. Und nur wenn eine teaminterne Arbeitsteilung vorliegt, die für alle Teammitglieder motivierend wirkt, und nur, wenn das gemeinsame Teamziel von ausreichender Attraktivität ist, wird sich letztlich eine synergetische Teamkultur erzeugen lassen.

5. Schlussfolgerungen und Ausblick

Aus einer einseitigen kulturellen Perspektive ist es sehr schwierig, global zu denken und zu handeln. Dabei bieten gerade kulturell heterogene Arbeitsteams gute Möglichkeiten, auf die Herausforderungen einer globalisierten Wirtschaft angemessen zu reagieren. Dies bedeutet allerdings in vielen Fällen, sich eingehender mit den Anforderungen und Friktionen hinsichtlich des Managements multikultureller Teams auseinander zusetzen. Vor diesem Hintergrund rückt das *gezielte Diversity-Management* immer mehr ins Zentrum der Aufmerksamkeit. Je nach Standpunkt wird Diversity entweder als Vorbedingung, als Chance oder als Risiko diskutiert. Positiv belegt ist der Begriff im Sinne eines erhöhten Reichtums an Problemperspektiven, was letztlich zu einer valideren Problemdefinition sowie einer reichhaltigeren Formulierung von Lösungsalternativen führt.⁵⁸ Eher negativ belegt erscheint Diversity vor allem als Bedrohung für die Gruppenkohäsion und das gemeinsame Zielstreben in einem Unternehmen. In Beziehungskonflikte mündende Werte-Auseinandersetzungen scheinen dann vorprogrammiert. „Kulturelle

⁵⁸

Vgl. z. B. Govindarajan/Gupta (2001), S. 66 f.

Heterogenität“ sollte jedoch letztlich nicht als binärer Begriff verstanden werden, sondern vielmehr als Kontinuum, mit dessen Hilfe unterschiedliche persönliche Diversitätsgrade in verschiedenen multikulturellen Settings zu differenzieren sind.

In diesem Sinn fördert Diversity-Management die Fähigkeit eines Teams bzw. Teamleiters, das Potenzial seiner kulturellen Unterschiede vollumfänglich erschließen zu können und dabei gleichzeitig die mit der Verschiedenheit der Teammitglieder einhergehenden Probleme zu minimieren.⁵⁹ Hierfür bietet eine synergetisch entwickelte Teamkultur die beste Grundlage. Die Führungskraft spielt in diesem Prozess eine komplizierte Doppelrolle: Auf der einen Seite ist sie selbst Träger eines bestimmten Werte- und Orientierungsgefüges, auf der anderen Seite muss sie ein ausgleichender Kulturvermittler sein. Ein Teamführer muss von daher vor allem über Selbstwahrnehmungsvermögen verfügen, d.h. er muss sich und seine Orientierungen in Frage stellen können.

Der Erfolg kultureller Diversität ist daran geknüpft, dass sich die Arbeit der Teamführung nicht allein in der Verhinderung oder Bewältigung interkultureller Konflikte erschöpft, sondern stattdessen aktiv an der Ausschöpfung der kulturellen Synergien arbeitet.⁶⁰ Diversity-Management sollte folglich nicht so sehr die defensive Regulation kulturell bedingter Differenzen betonen, sondern vielmehr die *offensive Stimulierung der positiven Energien*, die aus unterschiedlichen Werten und Herangehensweisen resultieren können. Anders gesagt: „Multiculturalism has become a source of competitive advantage. Combinations of different cultural traits can result in innovation, flexibility and speed necessary for success in the modern world“.⁶¹ Die Entfaltung kultureller Synergien und der Aufbau einer gemeinsamen sozialen Identität fordern allerdings viel Zeit, Kraft und Geduld von allen Beteiligten. Da die internationale Mobilität der Arbeitskräfte aber ebenso weiter zunehmen wird wie die Wissensanforderungen an die Unternehmen, sollte es auch in der Praxis längst nicht mehr die Frage sein, *ob* man sich mit der Diversitätsthematik auseinandersetzt, sondern wann und mit welcher Konsequenz man dies tut.

⁵⁹ Vgl. Cox (2001), S. 4.

⁶⁰ Vgl. Stüdlein (1997), S. 387; Gebert (2004), S. 423.

⁶¹ Moran/Harris/Stripp (1993), S. 29.

Literaturverzeichnis

- Adler, N.J. (2002): *International Dimensions of Organizational Behaviour*, 4. Aufl., Cincinnati.
- Cox, T. (2001): *Creating the Multicultural Organization – A Strategy for Capturing the Power of Diversity*, San Francisco.
- Cox, T./Lobel, S./McLeod, P. (1991): Effects of Ethnic Group Cultural Differences on Cooperative and Competitive Behaviour on a Group Task, in: *Academy of Management Journal*, 34. Jg., Nr. 4, S. 827-847.
- Dietrich, A. (2000): Interkulturelle Konflikte am Arbeitsplatz, in: *Personalführung*, 33. Jg., Nr. 5, S. 26-35.
- DiStefano, J./Maznevski, M. (2000): Creating Value with Diverse Teams in Global Management, in: *Organizational Dynamics*, 29. Jg., Nr. 1, S. 45-63.
- Drennan, D. (1993): *Veränderung der Unternehmenskultur*, London u. a. 1993.
- Ebers, M. (1995): Organisationskultur und Führung, in: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Führung*, 2. Aufl., Stuttgart, Sp. 1664-1682.
- Fritz, W. (2001): Die interkulturelle Kompetenz von Managern: ein Schlüsselfaktor für den Erfolg auf Auslandsmärkten, in: Oelsnitz, D. v. d./Kammel, A. (Hrsg.): *Kompetenzen moderner Unternehmensführung*, Bern, S. 87-101.
- Fritz, W./Möllenberg, A. (2003): Interkulturelle Kompetenz als Gegenstand internationaler Personalentwicklung, in: Bergemann, N./Sourisseaux, A. (Hrsg.): *Interkulturelles Management*, 3. Aufl., Heidelberg, S. 295-307.
- Gassmann, O. (2001): Multicultural Teams: Increasing Creativity and Innovation by Diversity, in: *Creativity and Innovation Management*, 10. Jg., Nr. 2, S. 88-95.
- Gebert, D. (2004): Durch diversity zu mehr Teaminnovativität?, in: *Die Betriebswirtschaft*, 64. Jg., Nr. 4, S. 412-430.
- Gibson, C.B. (2001): From Accumulation to Accommodation: The Chemistry of Collective Cognition in Work Groups, in: *Journal of Organizational Behavior*, 22. Jg., S. 121-134.
- Govindarajan, V./Gupta, A. (2001): Building an Effective Global Business Team, in: *Sloan Management Review*, 29. Jg., Summer, S. 45-63.
- Graf, A. (2004): *Interkulturelle Kompetenzen im Human Resource Management*, Wiesbaden.
- Hambrick, D. et al. (1998): When Groups Consist of Multiple Nationalities: Toward a New Understanding of the Implications, in: *Organization Studies*, 19. Jg., Nr. 2, S. 181-205.
- Högl, M. (1998): *Teamarbeit in innovativen Projekten. Einflußgrößen und Wirkungen*, Wiesbaden.
- Högl, M./Gemünden, H. G. (2000): Determinanten und Wirkungen der Teamarbeit in innovativen Projekten, in: Gemünden, H. G./Högl, M. (Hrsg.): *Management von Teams*, Wiesbaden, S. 33-66.
- Hofstede, G. (2001): *Lokales Denken, globales Handeln*, 2. Aufl., München.

- Inkpen, A. C./Currall, S. C. (2004): The Coevolution of Trust, Control, and Learning in Joint Ventures, in: *Organization Science* 15. Jg., Nr. 5, S. 586-599.
- Jehn, K./Northcraft, G./Neale, M. (1999): Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroups, in: *Administrative Science Quarterly*, 44. Jg., Nr. 4, S. 741-763.
- Katzenbach, J. R./Smith, D. K. (1993): *Teams: Der Schlüssel zur Hochleistungsorganisation*, Wien.
- Keller, E. von (1982): *Management in fremden Kulturen. Ziele, Ergebnisse und methodische Probleme der kulturvergleichenden Managementforschung*, Bern.
- Keller, E. von (1987): Kulturabhängigkeit der Führung, in: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Führung*, Stuttgart, Sp. 1285-1294.
- Kirkman, B. L./Rosen, B./Tesluk, P./Gibson, C. (2004): The Impact of Team Empowerment on Virtual Team Performance: The Moderating Role of Face-To-Face Interaction, in: *Academy of Management Journal* 47. Jg., Nr. 2, S. 175-192.
- Kopper, E. (2003): Multicultural Teams, in: Bergemann, N./Sourisseaux, A. (Hrsg.): *Interkulturelles Management*, 3. Aufl., Heidelberg, S. 363-383.
- Kühlmann, T. (1999): Das Führen von Mitarbeitern aus anderen Kulturen, in: Meiler, R. (Hrsg.): *Mittelstand und Betriebswirtschaft*, Wiesbaden, S. 29-48.
- Loose, A./Sydow, J. (1994): Vertrauen und Ökonomie in Netzwerkbeziehungen – Strukturierungstheoretische Betrachtungen, in: Sydow, J./Windeler, A. (Hrsg.): *Management interorganisationaler Beziehungen*, Opladen, S. 160-193.
- Marks, M. A./Mathieu, J./Zaccaro, S. (2001): A Temporal Based Framework and Taxonomy of Team Processes, in: *Academy of Management Review* 26. Jg., S. 356-376.
- Miller, D. et al. (2000): Leadership and Organizational Vision in Managing a Multiethnic and Multicultural Project Team, in: *Journal of Management in Engineering*, 16. Jg. (2000) 6, S. 18-22.
- Moran, R./Harris, P./Stripp, W. (1993): *Developing the Global Organization*, Houston.
- Mühlbacher, H./Vallaster, C. (2002): Managing Diversity in Multicultural Project Teams, in: Auer-Rizzi, W. /Szabo, E./Innreiter-Moser, C. (Hrsg.): *Management in einer Welt der Globalisierung und Diversität. Europäische und nordamerikanische Sichtweisen*, Stuttgart, S. 75-90.
- Morgan, B. B./Lassiter, D. L. (1992): Team composition and staffing, in: Swezey, R./Salas, E. (Hrsg.): *Teams: Their training and performance*, Norwood/New Jersey, S. 75-100.
- Oelsnitz, D. von der (1999): Transformationale Führung im organisationalen Wandel: Ist alles machbar? Ist alles erlaubt?, in: *Zeitschrift Führung und Organisation*, 68. Jg., Nr. 3, S. 151-155.
- Oelsnitz, D. von der (2000): *Marktorientierte Organisationsgestaltung*, Stuttgart.

- Oelsnitz, D. von der (2005): Das Bürokratiemodell von Max Weber – noch gültig in der globalen Wissensgesellschaft?, in: *Das Wirtschaftsstudium*, 34. Jg., Nr. 11, S. 1384-1389.
- Pascale, R. T./Athos, A. (1982): *Geheimnis und Kunst des japanischen Managements*, München.
- Pfeffer, J. (1981): Management As Symbolic Action: The Creation and Maintenance of Organizational Paradigms, in: Cummings, L. L./Staw, B. M. (Hrsg.): *Research in Organizational Behavior*, Vol. 3, Greenwich, S. 1-52.
- Picot, A./Reichwald, R./Wigand, R. (2003): *Die grenzenlose Unternehmung*, 5. Aufl., Wiesbaden.
- Rothlauf, J. (1999): *Interkulturelles Management*, München.
- Sackmann, S./Bissels, S./Bissels, T. (2002): Kulturelle Vielfalt in Organisationen: Ansätze zum Umgang mit einem vernachlässigten Thema der Organisationswissenschaften, in: *Die Betriebswirtschaft*, 62. Jg., Nr. 1, S. 43-58.
- Schanz, G. (1993): *Personalwirtschaftslehre*, 2. Aufl., München.
- Schein, E. H. (1995): *Unternehmenskultur*, Frankfurt/M.
- Scherm, E./Süß, S. (2001): *Internationales Management*, München.
- Schreyögg, G. (1991): Kann und darf man Unternehmenskulturen ändern?, in: E. Dülfer (Hrsg.): *Organisationskultur*, 2. Aufl., Stuttgart, S. 201-214.
- Sivadas, E./Dwyer, F. R. (2000): An Examination of Organizational Factors Influencing New Product Success in Internal and Alliance-Based Processes, in: *Journal of Marketing* 64. Jg., Nr. 1, S. 31-49.
- Stüdle, Y. (1997): *Management von Kulturunterschieden: Phasenkonzept für internationale strategische Allianzen*, Wiesbaden.
- Thomas, A. (2003): Mitarbeiterführung in interkulturellen Arbeitsgruppen, in: L. von Rosenstiel (Hrsg.): *Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement*, 5. Aufl., Stuttgart, S. 485-504.
- Thomas, A./Stumpf, S. (2003): Aspekte interkulturellen Führungsverhaltens, in: Bergemann, N./Sourisseaux, A. (Hrsg.): *Interkulturelles Management*, 3. Aufl., Heidelberg, S. 69-107.
- Tung, R.L. (1993): Managing Cross-National and Intra-National Diversity, in: *Human Resource Management*, 32. Jg., Nr. 4, S. 461-477.
- Ward, K. (2000): Die Rolle des Personalmanagements bei der Schaffung und Erhaltung effektiver internationaler Teams: Lehren aus der Pharmaindustrie, in: Regnet, E./Hofmann, L. (Hrsg.): *Personalmanagement in Europa*, Göttingen, S. 256-265.
- Wegge, J. (2004): *Führung von Arbeitsgruppen*, Göttingen.
- Weibler, J./Wunderer, R. (1997): Zur Führungskultur der Schweiz, in: *Die Unternehmung*, 51. Jg., Nr. 4, S. 243-272.
- Weibler, J. et al. (2000): Führung in kulturverwandten Regionen, in: *Die Betriebswirtschaft*, 60. Jg., Nr. 5, S. 588-606.
- Weibler, J. (2001): *Personalführung*, München.
- Wiendieck, G. (1992): Teamarbeit, in: Frese, E. et al. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Organisation*, 2. Aufl., Stuttgart, Sp. 2375-2384.
- Zaccaro, S. J./Rittman, A./Marks, M. (2001): Team Leadership, in: *The Leadership Quarterly*, 12. Jg., Nr. 4, S. 451-484.

Der Autor



Prof. Dr. Dietrich von der Oelsnitz studierte Wirtschaftswissenschaft und Betriebswirtschaftslehre an der TU Braunschweig und der Georg-August-Universität Göttingen. 1993 promovierte er und schloss 1999 seine Habilitation an der TU Braunschweig im Bereich Marktorientierte Unternehmensführung ab. Seit 1999 leitet Dietrich von der Oelsnitz das Fachgebiet für Unternehmensführung an der TU Ilmenau. Er blickt auf Forschungsaufenthalte in London, Sofia und Fontainebleau zurück. Seine Arbeitsschwerpunkte sind Strategisches Kompetenz- und Wissensmanagement, Marketing-Management, Kooperationen und Netzwerke sowie Unternehmenswandel.

Technische Universität Ilmenau
Institut für Betriebswirtschaftslehre
Fachgebiet Unternehmensführung
Postfach 10 05 65
98684 Ilmenau
d.oelsnitz@tu-ilmenau.de