

Zufriedenheit und Einstellung – wesentliche Faktoren bei der Arbeit in multikulturellen Teams

(in leicht gekürzter Fassung erschienen in: PERSONALFÜHRUNG 3/2007, Seite 40 - 47 unter dem Titel: Je mehr kulturelle Vielfalt, desto besser? Zufriedenheit bei der Arbeit in multikulturellen Teams)

Abstract:

Die Arbeit in multikulturellen Teams wird zumindest von Hochqualifizierten zunächst oft positiv konnotiert: Sie erscheint als motivierende Herausforderung. Zuweilen macht sie später einer ernüchternden Bilanz Platz, wenn die Irritationen und Frustrationen des multikulturellen Arbeitsalltags überhand zu nehmen scheinen. Von Niedrigqualifizierten wird sie häufig von vornherein als Fakt gesehen, mit dem man sich zu arrangieren hat. Man akzeptiert bestenfalls den Sachverhalt, kann ihm jedoch nur wenige positive Aspekte abgewinnen. Beiden Gruppen gemeinsam ist, dass Beschäftigte die Arbeit in multikulturellen Teams in aller Regel wenig vorbereitet beginnen. Im folgenden werden Ergebnisse einer Befragung zur Zufriedenheit mit der Arbeit in multikulturellen Teams sowie zur Einstellung gegenüber diesen Teams präsentiert und diskutiert, die gekoppelt an eine Erhebung interkultureller Kompetenzen und im Kontext entsprechender Personalentwicklungsmaßnahmen gewonnen wurden. Die Ergebnisse wurden im Projekt „Kompetenzentwicklung in interkulturell zusammengesetzten Teams“ (Laufzeit: Juni 2003 bis Mai 2006) erarbeitet, an dem fünf Unternehmen der alten Bundesländer beteiligt waren. Es wurde vom BMBF und dem Europäischen Sozialfonds gefördert und von der Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung ABWF e.V. in Berlin in Auftrag gegeben.

1. Warum Zufriedenheit und Einstellungen in und zu multikulturellen Teams untersuchen?

Hochqualifizierte Mitarbeiter, die in multikulturellen Teams zu arbeiten beginnen, nehmen den Sachverhalt der Multikulturalität häufig als positiv und herausfordernd wahr: Sie sind neugierig auf das, was sie erwartet und offen für neue Erfahrungen. Das heißt jedoch nicht, dass sie bereits über Wissen über Teamarbeit in kulturell gemischten Gruppen verfügen. Viel häufiger scheint es, dass private Erfahrungen

wie Reisen und freundschaftliche Kontakte zu Menschen mit fremdkulturellem Hintergrund zu den positiven Konnotationen beitragen. Dass Arbeit unter multikulturellen Bedingungen eine hohe Sensibilität und Toleranz für andere Auffassungen über Aufgaben, Prozeduren, Ergebnisse, Führung und Hierarchie erfordert, ist in der Regel kaum bekannt oder wird in der Euphorie der Anfangsstimmung auch gern ignoriert (*Literatur!*).

Etwas anders stellen sich Zufriedenheit und Einstellungen im Bereich der An- und Ungelernten dar: Sie nehmen den Sachverhalt der Arbeit mit und in multikulturellen Teams eher als gegeben hin und tragen damit der Realität vieler Unternehmen am deutschen Standort Rechnung: In Branchen wie z.B. der Gebäudereinigung, der Nahrungsmittel-, Textil- oder Elektroindustrie findet man Anteile ausländischer Beschäftigter bis zu 80%. Mit diesen Gegebenheiten arrangiert man sich, bewertet sie aber in der Regel nicht positiv. Negativ werden sie konnotiert, wenn man viele Konflikte in der Belegschaft beobachtet oder die Erreichung von Leistungszielen beispielsweise aufgrund von Verständigungsproblemen erschwert wird.

Dass Arbeitszufriedenheit die Leistungsfähigkeit und das soziale Klima in Teams beeinflusst sowie auch umgekehrt Ausdruck von wahrgenommenem Miteinander und kollektivem Leistungsvermögen ist, ist in den vergangenen Jahrzehnten hinreichend erforscht worden. Dass Zufriedenheit in kulturell gemischten Teams und Einstellungen zum Faktor „Multikulturalität“ im Arbeitsleben einen wesentlichen Faktor für das soziale Miteinander, die Leistungserbringung und die Motivation zur Überwindung von Schwierigkeiten darstellen, darf begründet vermutet werden.

Im Projekt bestand in allen beteiligten Unternehmen großes Interesse daran, aussagefähige Daten über die Wahrnehmung der Arbeit in multikulturellen Teams zu erhalten. Die Motive hierfür: Da alle betrieblichen Projekte im Anschluss an die Erhebung interkultureller Ist- und Soll-Profile auf die Entwicklung interkultureller Kompetenzen fokussierten, sollte bei den Zielgruppen zunächst Motivation für die geplanten Maßnahmen geschaffen werden. Für die Workshops, Trainings und Coachings sollten Anhalts- und Ansatzpunkte identifiziert werden. Dazu bot sich unter anderem die Erhebung von Zufriedenheit und Einstellungen mit der Situation in den multikulturellen Teams an. Auch bestand ein stark ausgeprägtes Interesse daran, im Betrieb wahr-

genommene subjektive Stimmungen gegenüber gemischt-kulturellen Arbeitssituationen anhand objektivierter Daten durch die Befragung einer größeren Gruppe zu überprüfen.

2. Wer, wie, was ...? Befragung und Befragte

Befragt wurden 320 Beschäftigte in den fünf Unternehmen, Führungskräfte wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gleichermaßen. Die Befragung war verknüpft mit der Erhebung der vorhandenen interkulturellen Kompetenzen und ist im Vorfeld den Befragten durch Multiplikatoren erläutert worden.

Der Fragebogen umfasste zunächst die Frage nach der Anzahl der im eigenen Team vertretenen Kulturen, wobei zwischen einer, zwei bis drei sowie vier und mehr unterschieden wurde. Die Einschätzung der Arbeit in den multikulturellen Teams umfasste

- die sprachliche Verständigung im Team
- das Erleben von Zusammenhalt und Zusammenarbeit
- das Wissen über die im Team vertretenen Kulturen
- die Frage nach Konflikten, die aus dem Aufeinanderprallen der Kulturen resultieren
- die Bewertung von Vor- und Nachteilen kulturell gemischter Teams.

Die Dimensionen wurden mit Hilfe einer fünfstufigen Likert-Skala untersucht. Sodann wurden jeweils fünf Vorteile und Nachteile der Arbeit in kulturell gemischten Teams genannt, denen die Befragten durch Ankreuzen zustimmen oder dies unterlassen konnten¹. Einige Beispiele für die Statements zu den Vorteilen:

- Wir lernen viel voneinander und über andere Kulturen.
- Das Unternehmen ist so erfolgreich, weil es mit Menschen aus vielen Kulturen effektiv auf dem Markt agieren kann.
- Ich entwickle mich persönlich durch die Arbeit in einem kulturell gemischten Team.

Einige Beispiele für die Statements zu den Nachteilen:

- Es ist anstrengend, wenn man immer auf die sprachliche Verständigung achten muss.
- Es gibt sehr viele Missverständnisse, die eigentlich nicht sein müssten.

- Aus dem Kulturen-Mix entstehen viele Konflikte.

Schließlich hatten die Befragten Gelegenheit, eigene Ideen und Anregungen für die Arbeit in kulturell gemischten Gruppen zu formulieren.

Ein kurzer Überblick über die Struktur der Befragten (vgl. Abb. 1 und 2): Insgesamt haben sich an der Befragung 320 Beschäftigte beteiligt. Um die Anonymität der Befragung nicht zu gefährden, wurde in einigen Trainingsgruppen auf die Erhebung soziodemographischer Daten verzichtet.

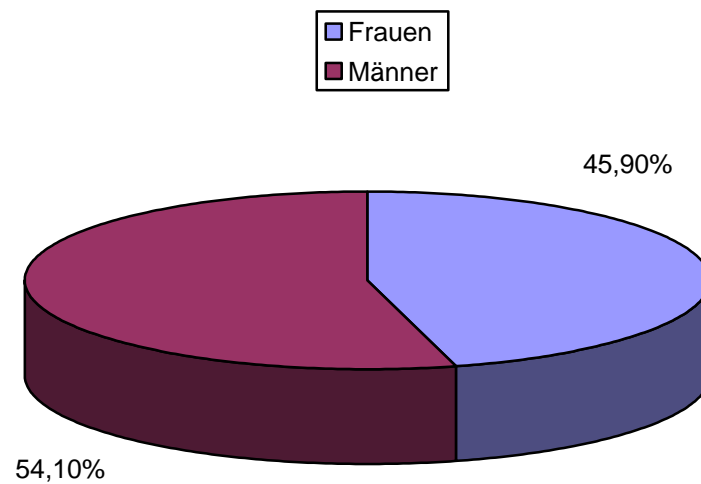


Abbildung 1: Geschlechtsverteilung

¹ Wir haben von einer Ja/Nein-Antwort abgesehen, weil wir es für unwahrscheinlich hielten, dass Befragte gerade bei den Vorteil-Statements bewusst mit „Nein“ antworten würden. Das Auslassen des Kreuzes neben dem jeweiligen Statement hielten wir für aussagekräftiger.

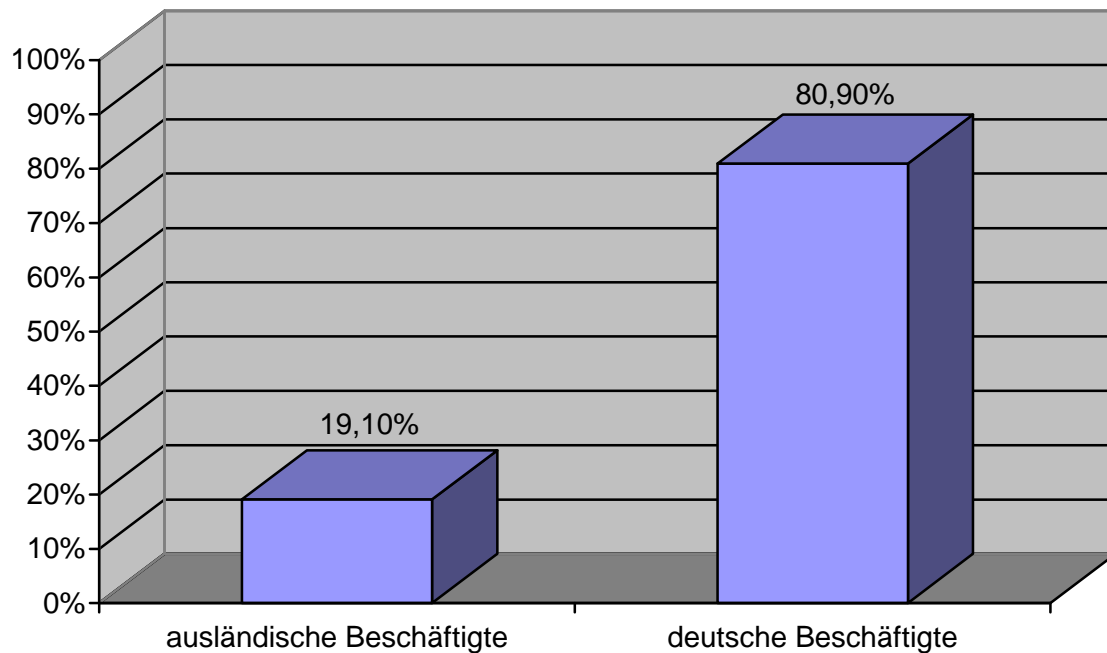


Abbildung 2: Anteil ausländischer Beschäftigter in Prozent

Wie aus Abbildung 1 ersichtlich, ist die Geschlechterverteilung in dem vorliegenden Sample in etwa ausgeglichen. Das durchschnittliche Alter der Befragten beträgt etwa 41 Jahre. Die Spannweite reicht von 21 bis 72 Jahre. 48,7% sind jünger als 40 Jahre, 51,3% sind 40 Jahre alt und älter. Der Stichprobenanteil ausländischer Beschäftigte (vgl. Abbildung 2) ist gemessen an den tatsächlichen Anteilen in den Unternehmen eindeutig unterrepräsentiert. Wir konnten dabei nicht einfach die Nationalität zugrundelegen, weil wir dann diejenigen nicht hinreichend mit ihrer fremdkulturellen Sozialisation berücksichtigt hätten, die zwar die deutsche Staatsangehörigkeit erworben haben, aber in einer anderen Kultur aufgewachsen sind (Beispiel: Russland-Deutsche). Deshalb haben wir zusätzlich nach einer weiteren prägenden Kultur gefragt.

Eine Ursache für die niedrige Beteiligung ausländischer MitarbeiterInnen können die z.T. schlechten schriftlichen Deutschkenntnisse sein. Aus kulturell homogenen Teams stammen 21,2% der Befragten. 41,3% geben an, dass in ihren Teams KollegInnen aus zwei bis drei Kulturen vertreten sind. 35,3% der Befragten geben an, dass sie in Teams mit KollegInnen aus vier oder mehr Kulturen arbeiten.

Qualifikationsniveau, ausgeübter Beruf und hierarchische Position wurden nicht explizit erfasst, da die Befragten hierdurch in Kombination mit den übrigen sozialstatistischen Daten möglicherweise identifizierbar gewesen wären und dies ihre Bereitschaft zur Beteiligung hätte beeinträchtigen können, wie für Mitarbeiterbefragungen durchaus bekannt ist. Jedoch können aus der Verteilung des Fragebogens an bestimmte Zielgruppen durchaus Rückschlüsse auf Qualifikation und Position erfolgen, ebenso durch die Frage nach dem Arbeitsumfeld in einem Unternehmen.

Die Auswertungen erfolgten mittels multivariater Varianzanalysen (vgl. Bortz, 1999, 567 ff.). Als Post-Hoc-Test (multipler Vergleichstest) wurde zusätzlich der Student-Newman-Keuls-Test durchgeführt. Bei diesem Test werden auf Basis der Student-Verteilung paarweise Vergleiche zwischen den Gruppen durchgeführt (vgl. Brosius 2002, 484 ff.).

3. Die Ergebnisse und ihre Deutung

Insgesamt wurde eine Rücklaufquote von durchschnittlich 65% pro Unternehmen erreicht, die durchaus im Rahmen vergleichbarer Untersuchungen liegt.

Zunächst nun die Ergebnisse, die sich auf dem 5%-Niveau als signifikant erwiesen haben:

1. Deutsche und Nicht-Deutsche unterscheiden sich im Hinblick auf die Konfliktwahrnehmung in multikulturellen Teams voneinander: Beschäftigte mit einem nicht-deutschen Hintergrund bzw. der Prägung durch eine andere als die deutsche Kultur stimmen deutlich häufiger dem Statement „Aus dem Kulturen-Mix entstehen viele Konflikte“ zu als Deutsche dies tun. Darüber hinaus schätzen sie die sprachlichen Verständigungsmöglichkeiten ebenfalls signifikant schlechter ein.
2. Die Unternehmenszugehörigkeit hat entscheidenden Einfluss auf die Wahrnehmung von Vorteilen des Arbeitens in multikulturellen Teams: Dieses Ergebnis zeigte sich im Vergleich der Summe aller genannten Vorteile. Die Zugehörigkeit zu einem Unternehmen hatte demzufolge den Effekt, dass im Vergleich zu allen übrigen vier Unternehmen besonders viele Vorteil-Statements positiv beantwortet wurden. Weiterhin wird auch das Ausmaß der sprachlichen Verständigungsmöglichkeiten, dem Wissen über andere Kulturen und der

Konflikte in den Teams in den beteiligten Unternehmen ganz unterschiedlich eingeschätzt. Auch die Frage, ob es von Vor- oder Nachteil ist, dass MitarbeiterInnen aus unterschiedlichen Kulturen in den Teams arbeiten, wurde signifikant verschieden eingeschätzt.

3. Die Anzahl der im eigenen Team vertretenen Kulturen erwies sich ebenfalls als bedeutsam für das Antwortverhalten: Hier zeigt sich ein kurvilinearer Zusammenhang zwischen dem Ausmaß an Heterogenität der Teams und der daraus resultierenden Wahrnehmung von Nachteilen. In Teams mit zwei oder drei Kulturen werden signifikant mehr Nachteile empfunden als dieses in den beiden übrigen Gruppen der Fall ist. Ein linearer Trend deutet sich bei den wahrgenommenen Vorteilen an. Hier nehmen MitarbeiterInnen aus Teams mit Menschen aus vier und mehr Kulturen deutlich mehr Vorteile multikultureller Arbeitsgruppen wahr. Auch hier wurde die Summe der insgesamt genannten Vorteile für den Vergleich zugrunde gelegt. Darüber hinaus zeigt sich dieser Effekt auch bei der Frage „Ist es für Sie von Vorteil oder von Nachteil, dass in den Teams MitarbeiterInnen aus unterschiedlichen Kulturen arbeiten?“
4. Geschlechterunterschiede wurden bei keiner Messung gefunden. Gleiches gilt für die Variable Alter.

Die Ergebnisse deuten wir vor dem Hintergrund unserer Kenntnis der Unternehmen und ihrer Projektarbeit folgendermaßen:

Zu 1.: Dass Nicht-Deutsche eine signifikant höhere Konfliktwahrnehmung haben als Deutsche, hatten wir nicht erwartet – denn in Trainings, Coachings und Gruppendiskussionen wurden gerade von Deutschen immer wieder Konflikte in multikulturellen Teams benannt, die aus divergierenden Meinungen über notwendige Verfahrensweisen ebenso wie aus sozialen Reibungsverlusten resultierten. Dieses thematisierten Menschen mit fremdkulturellem Hintergrund unserem Eindruck nach weniger als Deutsche. Was im vorliegenden Ergebnis zum Ausdruck kommen könnte: Eine ausgeprägte Konfliktwahrnehmung von Befragten ausländischer Herkunft ist vorhanden, verschafft sich jedoch in gemeinsamen Diskursen im Unternehmen oder in Workshops weniger Raum, möglicherweise aus sprachlichen Gründen. Sprachkompetenz könnte damit ein Faktor von erheblicher Bedeutung bei der Benennung von Konflikten sein. Eine souveräne Beherrschung der deutschen Sprache ermöglicht

eher, vom deutschen „Mainstream“ abweichende Auffassungen zu vertreten und Einfluss auf Andere zu nehmen. Hochqualifizierte wollen die Möglichkeit haben, dass ihre Auffassungen über Prozeduren, Problemlösungen und Projektmanagement gehört und akzeptiert werden. An- und Ungelernte wollen über ihren Einsatz außerhalb ihrer regulären Teams und an anderen betrieblichen Arbeitsorten mitreden können. Dies entspricht zumindest den Erfahrungen, die aus den Unternehmen berichtet werden. Eine deutlich höhere Konfliktwahrnehmung der Befragten mit fremdkulturellem Hintergrund im Vergleich mit derjenigen der Deutschen könnte darauf hindeuten, dass sie für sich zu wenig Möglichkeiten sehen, gehört zu werden und sich einbringen zu können. Auch wenn die Quellen der Konfliktwahrnehmung in der Befragung nicht identifiziert werden konnten, deuten die aus den betrieblichen Teilprojekten gewonnenen Erfahrungen darauf hin, dass mehr Sensibilität gegenüber Teammitgliedern notwendig ist, deren Muttersprache nicht Deutsch ist. Um nicht falsch verstanden zu werden: Ausländische Beschäftigte müssen selbstverständlich an ihrer Sprachkompetenz arbeiten. Jedoch sind in der Kommunikation zwischen deutschen und ausländischen Teammitgliedern sicherlich mehr Geduld und Rücksichtnahme gefragt als üblicherweise im Arbeitsalltag praktiziert.

Zu 2.: Bei der Wahrnehmung der Vorteile hat sich die Zugehörigkeit zu einem der fünf Unternehmen als entscheidend erwiesen: Wer von den Befragten hier arbeitet, hat signifikant häufiger Vorteile multikultureller Teamarbeit genannt als Befragte der anderen vier Unternehmen, die sich untereinander in diesem Aspekt nicht überzufällig unterscheiden. Das legt nahe, auf die jeweilige Zusammensetzung der Befragten zu schauen: Das Unternehmen, dessen Teilnehmerinnen und Teilnehmer die höchsten Werte in der Summe der Vorteile erzielten, ist mit 10% eines mit dem relativ geringsten Anteil ausländischer Beschäftigter im Sample. Zum Vergleich: In den anderen Unternehmen liegen die Anteile an Beschäftigten mit fremdkulturellem Hintergrund zwischen 10% - 60%. Durchweg handelt es sich in dem Unternehmen mit der „Ausreißerposition“ um gut qualifizierte Befragte. Von den Befragten wiederum ist ein großer Teil sporadisch relativ kurzfristig im Auslandseinsatz tätig, wobei es sich um Einsätze von wenigen Wochen bis zu drei Monaten handelt. In den Teams am deutschen Unternehmensstandort bilden deutsche Beschäftigte durchweg die Mehrheit. In multikulturellen Teams tätig zu sein heißt hier demnach zum einen, zwar regelmäßig aber nicht unablässig mit fremdkulturellen Kolleginnen und Kollegen zu arbeiten.

Zum anderen heißt es, am deutschen Unternehmensstandort überwiegend – immer in Relation zu den anderen vier Unternehmen gesehen – mit Teammitgliedern der eigenen kulturellen Herkunft zu kooperieren. Zudem ist die Firma bereits lange auf ausländischen Märkten tätig, so dass nicht nur die kumulierte kollektive, sondern auch die individuelle Erfahrung mit Auslandseinsätzen hoch sein und als selbstverständlich betrachtet werden dürfte. Im Vergleich mit den anderen Unternehmen könnte das mindestens zweierlei bedeuten: Wenn die Zusammenarbeit nicht tagtäglich und „hautnah“ stattfindet, bleibt möglicherweise mehr Zeit für die Reflexion irritierender oder frustrierender Erfahrungen, die in der interkulturellen Kooperation unvermeidlich sind. Weiter scheint es möglich, dass am Heimatstandort im Gegensatz zu den anderen Unternehmen wenig Überfremdungsgefühle entstehen: Wenn die eigene kulturelle Gruppe durchweg in den Arbeitsgruppen die Mehrheit bildet, fühlt man sich zunächst einmal heimischer und souveräner. Höchstwahrscheinlich teilt man mehr Ansichten über Arbeitsweisen und Problemlösungen innerhalb derselben (Mehrheits-)Gruppe als in einem stark gemischten Team. Solche Erfahrungen dürften erheblich dazu beitragen, stärker die Vorteile multikultureller Teamarbeit zu sehen und positiv zu beurteilen – gerade auch vor dem Hintergrund eines großen und auf ausländischen Märkten sehr erfolgreichen Unternehmens.

Zu 3.: Das dritte unserer Ergebnisse wurde auch in der sozialpsychologischen Forschung bereits beschrieben (vgl. dazu ausführlicher Abschnitt 4): Befragte in Teams, in denen vier und mehr Kulturen vertreten sind, sehen signifikant häufiger Vorteile multikultureller Arbeitsgruppen als solche, die in kulturell homogenen oder in Gruppen mit nur wenigen vertretenen Kulturen (in unserem Fall: zwei bis drei) arbeiten. Dies dürfte auch in unserem Sample den Grund haben, der in der Fachliteratur als der einleuchtendste diskutiert wird: Je höher die Anzahl von Teammitgliedern unterschiedlicher kultureller Herkunft, desto eher ist die Gruppe darauf angewiesen, sich auf Leistungsziele und die Mittel zur Zielerreichung zu einigen. Auf diese Weise wird relativ rasch eine Aufgabenorientierung erreicht, die produktiv wirkt und dem Team Selbstbestätigung gibt. Dagegen werden in Teams mit relativ vielen Vertreterinnen und Vertretern einer Mehrheitskultur und wenigen einer oder zweier Minderheitskulturen diese häufig marginalisiert (Smith / Noakes 1996). Dies hat seinen Grund offensichtlich darin, dass in Arbeitsgruppen mit schätzungsweise sechs Mitgliedern einer Mehrheitskultur und zweien aus anderen Kulturen die sprachliche und kulturelle Do-

minanz der Mehrheitsgruppe immer noch eine hinreichende Zahl ordentlicher Problemlösungen zu garantieren scheint. Die Ideen und Ansichten der Vertreter kultureller Minderheitengruppen scheinen gar nicht notwendig gebraucht zu werden. Mehr oder weniger subtile Mechanismen der Marginalisierung führen dazu, dass Mitglieder der Minderheitengruppen sich nicht mehr motiviert fühlen, sich einzubringen – sie werden ja doch nicht hinreichend gehört. In unserem Fall scheint darüber hinaus noch ein anderer Grund für das Ergebnis ausschlaggebend zu sein, der ebenfalls in der Literatur beschrieben worden ist: Wenn in einem Team Mitglieder aus nur wenigen kulturellen Gruppen arbeiten, kommt es relativ rasch zu einer Konfrontationshaltung um „richtig“ und „falsch“. Man kämpft um die Geltung von Ansichten, Vorgehensweisen, Problemlösungen und den dahinter stehenden Qualifikationen gerade auch zwischen den Mitgliedern der vertretenen kulturellen Gruppen. Unter solchen Voraussetzungen lässt man sich kaum auf die jeweils anderen Vorgehensweisen ein – lieber pflegt man den eigenen Individualismus mit häufig kontraproduktiv anmutenden Verhaltensweisen. Dass solche Konfrontationen nicht weiterführen und die Kooperation von Menschen aus unterschiedlichen Kulturen stark erschweren, liegt auf der Hand; ebenso, dass unter solchen Arbeitsbedingungen nicht unbedingt Vorteile multikultureller Teamarbeit erkannt werden.

Interessant scheint uns, dass das beschriebene Ergebnis auch in einzelnen Unternehmen des Samples nachweisbar ist: In einem Fall besteht die Belegschaft zu jeweils etwa 40% aus Mitgliedern zweier kultureller Hauptgruppen und zu ca. 20% aus Mitgliedern aus ungefähr 20 verschiedenen Kulturen. Gerade hier hat sich bereits in einem Pretest gezeigt, dass Befragte aus Gruppen mit vier und mehr Kulturen signifikant häufiger Vorteile multikultureller Teams nennen als Befragte aus homogenen Teams oder mit zwei bis drei Kulturen. Die Gründe liegen auf der Hand und entsprechen dem oben skizzierten Bild.

Dieses Ergebnis könnte im Widerspruch zu dem unter 2. diskutierten stehen: Hier hatten wir die signifikant häufigere Nennung von Vorteilen multikultureller Teams gerade auf den Sachverhalt der temporären Auslandseinsätze und des niedrigen Anteils ausländischer Beschäftigter zurückgeführt – den „Heimvorteil“ gewissermaßen. Wie lassen sich die beiden Ergebnisse möglicherweise in Einklang bringen? Zunächst muss sicher der Auslandseinsatz grundsätzlich anders bewertet werden als

die kontinuierliche Zusammenarbeit im multikulturellen Team am deutschen Standort. Der Auslandseinsatz bietet zwar hinreichend Gelegenheit für Irritationen und Missverständnisse. Jedoch scheint uns die zwischenzeitliche räumliche Distanz und die damit verbundene Chance auch zu einer reflexiven Distanz der multikulturellen Arbeitssituation wie oben beschrieben in diesem Fall einfacher zu realisieren, wenn man immer wieder heimkehrt ins relativ homogene heimische Team. Eine ähnlich aussichtsreiche Chance, die Vorteile multikultureller Teamarbeit wahrzunehmen, zeigte sich in dem zuletzt beschriebenen Ergebnis bei Befragten vor allem in Gruppen mit mindestens vier vertretenen Kulturen. Wir gehen davon aus, dass diese Arbeitssituation zwar andere diskursive und kooperative Herausforderungen in sich birgt wie der Auslandseinsatz, dass deren Bewältigung aber zu einem ähnlichen Ergebnis führen kann – nämlich die Vorteile gemischt kultureller Teams wahrzunehmen. Führt man sich vor Augen, dass einzelne Statements den Unternehmenserfolg durch multikulturelle Teams thematisierten, kann man begründet vermuten, dass sowohl Beschäftigte mit Auslandseinsätzen als auch solche in stark gemischten Arbeitsgruppen das Potenzial multikultureller Arbeit erkennen und wertschätzen.

4. Diskussion der Ergebnisse

Wie bereits erwähnt, stimmt das dritte Ergebnis mit Resultaten der sozialpsychologischen Forschung überein: dass eine größere Zahl der in einer Arbeitsgruppe vertretenen Kulturen von den Gruppenmitgliedern wesentlich positiver erlebt wird als eine geringe Zahl mit deutlicher Mehrheiten- und Minderheitenbildung (Smith / Noakes 1996). Es handelt sich dabei um die Zusammenfassung experimenteller Untersuchungen an studentischen auch längerfristig kooperierender Arbeitsgruppen in den USA und Kanada. Ob die Ergebnisse auf Arbeitsgruppen in Unternehmen übertragbar sind, blieb in der Diskussion bei Smith / Noakes noch offen. Unsere Ergebnisse weisen zumindest in diese Richtung. Wir haben uns der Interpretation von Smith / Noakes angeschlossen, für die wir in betrieblichen Feedbackveranstaltungen der Befragungsergebnisse sowie in Gruppendiskussionen mit Führungskräften Bestätigung fanden: Dominiert eine Kultur andere im Team, geraten deren Vertreter leicht in eine Minderheitenposition. Sind in einem Team viele Kulturen vertreten, kommt es seltener zu Kämpfen um Dominanz und Einfluss. Damit entstehen bessere Bedingungen für alle, sich mit ihren unterschiedlichen Denk- und Arbeitsstilen einzubringen (vgl. dazu auch Weißbach 2004). Dies wiederum fördert die diskursive Auseinanderset-

zung um Problemlösungen und die Konzentration auf die Arbeitsaufgabe. Insbesondere scheint unser Verständnis der Ergebnisse auf Hochqualifizierte zuzutreffen. Dies wiederum entspricht auch den von Smith / Noakes zusammengefassten experimentellen Erfahrungen mit studentischen Gruppen.

Der Befund, dass in Teams mit vier oder mehr unterschiedlichen Kulturen kulturelle Unterschiede als Vorteil erkannt werden, ist auch aus Perspektive der Theorie der Sozialen Identität (Tajfel & Turner, 1986) und der Kontakthypothese (Allport, 1954) sehr plausibel. In ihrem Re kategorisierungsmodell gehen Gaertner, Dovidio et al. (1993) davon aus, dass die Wahrnehmung einer „gemeinsamen Binnengruppenidentität“ für den Abbau von Vorurteilen von entscheidender Bedeutung ist. Der Ansatz geht davon aus, dass Kontakte zwischen Mitgliedern sozialer Gruppen dann zu einer positiven Veränderung der Einstellungen gegenüber der gesamten Fremdgruppe führen, wenn in diesen Kontakten die Mitgliedschaft in einer gemeinsamen Gruppe betont und somit eine gemeinsame Identität hervorgehoben wird. Nach ihrer Ansicht verändert sich in erfolgreichen Kontaktsituationen die Selbstwahrnehmung der Beteiligten von einer dichotomen Klassifikation in „us and them“ zu einer integrativen „we“. Gerade bei vier oder mehr unterschiedlichen Kulturen innerhalb eines Teams steht aufgrund der Vielfältigkeit und Individualität eher die Gruppenidentität als die Wahrnehmung unterschiedlicher Kulturen im Vordergrund. Zwischen den Teammitgliedern kommt es im weiteren Verlauf eher zu individuellen Kontakten, in deren Verlauf auch die Teammitglieder vor ihrem kulturellen Hintergrund wahrgenommen werden (können). Somit können dann auch Vorurteile korrigiert werden und gerade positive Aspekte für eine zufrieden stellende und erfolgreiche Teamarbeit wahrgenommen werden.

Häufig wird in der interkulturellen Praxis beklagt, dass kulturell diverse Teams nicht so leistungsstark seien wie homogene: Man müsse unter kulturell gemischten Arbeitsbedingungen viel mehr Zeit in die Bearbeitung von Verständigungsproblemen und Missverständnissen investieren, was die eigentliche Leistungserfüllung nachhaltig beeinträchtigt. Dieser Aspekt wird auch in der Fachliteratur erwähnt – jedoch als temporäres Phänomen (Lane / DiStefano / Mazneski 2000; Smith / Noakes 1996): Nach einiger Zeit seien die aus der Verschiedenheit resultierenden Synergieeffekte im kulturell gemischten Team sogar größer als in homogenen Gruppen. Für hoch-

qualifizierte Teams beispielsweise in Forschung und Entwicklung oder im Vertrieb mag das zutreffen. Dabei erfordern kulturell diverse Teams jedoch Führungskräfte mit einer ausgeprägten Diversity-Kompetenz, die ihnen erlaubt, die Stärken und Ressourcen der Einzelnen im Team zu erkennen und nutzbringend einzusetzen (Hofielen / Broome 2000).

Für niedrigqualifizierte Teams stellen wir die oben erwähnte Aussage der Synergiepotenziale aufgrund unserer Projekterfahrungen und der eingehenden Diskussion möglicher synergetischer Effekte kulturell diverser Teams mit den betrieblichen Akteuren in Frage. Im An- und Ungelerntenbereich stehen die wechselseitige Akzeptanz, die Bearbeitung von Verständigungsschwierigkeiten und Konflikten sowie die Entwicklung einfacher verständlicher Arbeitshilfen eindeutig im Vordergrund.

Einen im Kontext unserer Befragung interessanten Aspekt diverser Teams erwähnen Felsing u.a. (2004), der auch in unserer Projektarbeit Berücksichtigung findet: In einer Untersuchung zur kognitiven Diversität und Leistungserfüllung in Teams stellen die Autoren fest, dass das Bewusstsein der Teammitglieder für ihre Verschiedenartigkeit einen wesentlichen Faktor der kollektiven Leistungsfähigkeit darzustellen scheint. Dieses Bewusstsein entsteht jedoch nicht automatisch im Prozess der Zusammenarbeit. Es muss gezielt gefördert werden, um vorhandene kognitive Diversität – die auch Resultat kulturell geprägter Ausbildungsgänge und Arbeitserfahrungen ist – entdecken, bewerten und nutzen zu können (ebd.). Dieses Ergebnis bestätigt die besondere Rolle von Sensibilisierungsmaßnahmen zur Wahrnehmung von Unterschiedlichkeit in multikulturellen Teams: Ohne gezielte Interventionen scheint sich eher das Gefühl von Problembehauptung, Irritation und hoher Konflikthäufigkeit zu entwickeln. Interventionen können ein Bewusstsein für Verschiedenartigkeit schaffen und helfen, ein neues Verständnis für Menschen und Situationen zu fördern, die zunächst fremd und verwirrend erscheinen (Khanide / Giebeler 2003: 13f)). Anders ist Begegnung und daraus möglicherweise entstehende Synergie auch nicht denkbar.

5. Welche Bedeutung haben die Ergebnisse für die Projektarbeit in den Unternehmen?

Den Projektpartnerinnen und –partnern in den Unternehmen ging es bei der Zufriedenheitsbefragung vorrangig darum, bisher eher subjektive persönliche Eindrücke und Wahrnehmungen zu überprüfen, den Bezug zu bisherigen innerbetrieblichen Mitarbeiterbefragungen herzustellen und Ansatzpunkte für Lern- und Unterstützungsmaßnahmen im Rahmen des Projekts im Sinne nachhaltiger Transfers zu identifizieren. Da Lernaktivitäten bekanntlich mehr Wirksamkeit entfalten und seltener als Zumutung empfunden werden, wenn sie an der Problemsicht, den Bedarfen und den Ideen der Lernenden anknüpfen, boten die Ergebnisse zum einen eine Basis für die Thematisierung der Arbeitssituation in den multikulturellen Teams, zum anderen für die Entwicklung von Trainings und Workshops. Aus der offenen Frage am Ende des Fragebogens nach Anregungen der Befragten ließ sich ein Bedürfnis nach durchgängiger Thematisierung der Situation in den multikulturellen Teams ableiten.

Im Kontext der Befragung wurden in den Unternehmen folgende Lernaktivitäten für Führungskräfte, Betriebsräte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Multiplikatorinnen und Multiplikatoren sowie Auszubildende initiiert und zum Teil bereits abgeschlossen:

- Interkulturelle Basis-Workshops mit Informationsmodulen über wesentliche kulturelle und religiöse Unterschiede, die Rolle der Migration für das Individuum sowie länderspezifische Informationen
- Sensibilisierung für Gender-Differenzen als kulturelles Phänomen
- Kommunikation in und zwischen den Kulturen – bezogen sowohl auf den Auslandseinsatz als auch auf das multikulturelle Team am deutschen Standort
- Teamentwicklungsmaßnahmen unter besonderer Berücksichtigung der Förderung der Interaktion in multikulturellen Teams
- Führungskräftetrainings unter interkulturellen und Diversity-Aspekten
- Gestaltung einfacher und verständlicher Einarbeitungshilfen
- Projektmanagement im interkulturellen Kontext.

Darüber hinaus wurde in einem Unternehmen leicht abrufbares Wissen in Form von Länderinformationen, Präsentationsleitfäden u.ä. für den Auslandseinsatz erarbeitet und bereitgestellt. Nicht vergessen werden darf die Einbettung der Zufriedenheitsbefragung in die Messung interkultureller Kompetenzen vor Beginn und nach Abschluss

der Lernaktivitäten. Sie stellten zunächst sicher, dass der Charakter der Maßnahmen – Sensibilisierung, Wissensvertiefung, Verhaltensänderung – im Vorfeld bestimmt werden konnte (Cox jr. 2001) und nach Abschluss auch überprüfbar war.

Literatur:

Allport, G.W.: The nature of prejudice. Reading, MA: Addison-Wesley 1954

Bortz, J.: Statistik für Sozialwissenschaftler (5. vollst. überarbeitete und aktualisierte Aufl.). Berlin 1999

Brosius, F.: SPSS 11. Bonn 2002

Cox, T. jr.: Creating the Multicultural Organization. San Francisco 2001

Felsing, T. /Franke, H. /Sauer, J. / Rüttinger, B.: Kognitive Diversität und Performanz in der Teamarbeit. In: Bungard, W. /Koop, B./Liebig, Ch. (Hg.): Psychologie und Wirtschaft leben. München und Mering 2004, S. 144 – 149

Gaertner, S. / Dovidio, J.F. u.a.: The common ingroup identity model: recategorization and the reduction of intergroup bias. In: Stroebe, W. / Hewstone, M. (eds.): European Review of Social Psychology, Vol. 4,. Chichester: Wiley 1993, pp. 1 – 26

Hofielen, G. / Broome, J.: Leading International Teams: A new Discipline? In: OrganisationsEntwicklung H. 3/2002, S. 56 – 62

Khanide, M. / Giebeler, K.: Ohne Angst verschieden sein. Gütersloh 2003

Lane, H.W. / DiStefano, J.J. / Mazneski, M.L.: International Management Behavior, 4th edition, Cambridge 2000

Smith, P.B. / Noakes, J.: Cultural Differences in Group Processes. In: Handbook of Work Group Psychology. Edited by M.A. West. John Wiley & Sons Ltd. 1996

Tajfel, H. / Turner, J.C.: The social identity theory of intergroup behavior. In: Worchel, S. / Austin, W.G.: The Psychology of Intergroup Relations. Chicago: Nelson-Hall 1986, pp. 7 – 24

Weißbach, B. (2004): Interkulturelle Führungskompetenz – systematisch entwickeln oder zu vernachlässigende Größe im Arbeitsprozess? In: QUEM-Bulletin 6/2004