

### Synergien in multikulturellen Arbeitsgruppen

Köppel, Petra

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

**Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:**

Köppel, P. (2003). Synergien in multikulturellen Arbeitsgruppen. *interculture journal: Online-Zeitschrift für interkulturelle Studien*, 2(5), 1-20. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-452793>

**Nutzungsbedingungen:**

Dieser Text wird unter einer CC BY Lizenz (Namensnennung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>

**Terms of use:**

This document is made available under a CC BY Licence (Attribution). For more information see:  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

## **Synergien in multikulturellen Arbeitsgruppen**

*Petra Köppel*

Im Rahmen von Diversity und Diversity Management wird immer wieder propagiert, dass (kulturelle) Vielfalt zu Effizienzsteigerungen in Unternehmen führe und aus diesem Grund die gesamte Organisation als auch ihre jeweiligen Einheiten, so auch die Arbeitsgruppen, divers zusammengesetzt werden sollten. Dieser Artikel zeigt auf, inwiefern multikulturelle Arbeitsgruppen diesen Ansprüchen genügen können, um die oftmals zu hohen Erwartungen an Prozess- und Ergebniseigenschaften zu relativieren. Im ersten Teil werden Grundlagen der Kleingruppenforschung dargelegt, um die besonderen Merkmale multikultureller Arbeitsgruppen zu kristallisieren. Es gibt eine Vielzahl von Gründen, warum Arbeitsgruppen gebildet werden, die im Folgenden aufgezeigt werden. Schließlich wird darauf eingegangen, worin die Vorteile von kulturell diversen Arbeitsgruppen liegen, d.h. in welcher Form sie Synergien generieren können.

Multikulturelle Arbeitsgruppen sind auch als internationale Teams, transnationale work-forces oder unter noch anderen Bezeichnungen bekannt. Doch nicht nur die Bezeichnungen variieren, auch die Assoziationen, die man mit diesem Begriff verbindet: Je nach Kultur, aber auch je nach Organisation, in der eine solche Gruppe eingebettet ist, verschieben sich Definitionen und Aufgaben von „Gruppen“ (Maznewski / Peterson 1997). Um einen Kulturbereich als Ansatzpunkt für die folgenden Darstellungen aufzugreifen, wird „Gruppe“ entsprechend der angelsächsischen als auch deutschen Kleingruppenforschung wie folgt definiert: Eine Gruppe besteht aus zwei bis zehn Mitgliedern, die in enger Interaktion miteinander stehen und eine gemeinsame Aufgabe bearbeiten. Die Aufgabenbearbeitung als auch die Einbettung in eine Organisation oder eine Unternehmung gelten besonders bei Arbeitsgruppen, wie sie nun in diesem Vortrag von Relevanz sind.

Die Mitglieder der Gruppe weisen soziale Beziehungen zueinander auf, als auch ein gewisses Wir-Gefühl, das sich häufig durch geteilte kognitive Strukturen, Normen und Werte etabliert (vgl. Hackman 1987, Shaw / Barrett-Power 1998, Fisch / Beck 2002, Earley / Gibson 2002). „Team“ wird manchmal gebraucht, um eine besonders intensive Zusammenarbeit mit hoher Verzahnung der Verhaltensweisen und einem hohen Grad an Zusammenhalt und Unterstützung zu bezeichnen (Fisch / Beck 2002), dementsprechend gibt es Anleitungen zu wie man aus einer Gruppe ein Team macht (siehe bspw. Block 2000: Von der Gruppe zum Team). Meist herrscht jedoch ein synonymem Gebrauch von Gruppe und Team vor.

Es ist zu beobachten, dass immer mehr Gruppen ressortübergreifend gebildet werden im Sinne von Projektgruppen (Fisch / Beck 2002): Dort werden ausgewählte Mitarbeiter zur Bearbeitung eines querschnittsorientierten Auftrags zusammengeführt. Die Mitarbeiter gehören verschiedenen Organisationseinheiten an, erfüllen verschiedene Funktionen und weisen dabei unterschiedliche berufliche Hintergründe, Wissen, Interessen und Werthaltungen auf. Ein typisches Beispiel hierfür ist die Zusammenstellung einer Projektgruppe zur Entwicklung eines technologischen Produkts: Ingenieure aus der Entwicklungsabteilung, Meister aus der Produktion, Sachbearbeiter aus dem Marketing, aus der Finanzabteilung und schließlich auch Vertriebsleute werden an einen Tisch gebracht und müssen innerhalb eines zeitlich befristeten Rahmens ein Produkt vorlegen können.

Wenn man sich nun multikulturellen Arbeitsgruppen zuwendet, kommt zur Diversität, die durch unterschiedliches Alter, Geschlecht, Ausbildung, und eben bei Projektgruppen auch durch unterschiedliche Abteilung und Funktion begründet ist, auch noch die kulturelle Heterogenität (siehe Abbildung 1). Das heißt, die Mitglieder kommen aus zwei oder mehr kulturellen Hintergründen und unterscheiden sich in kulturellen Werten, Normen und Verhaltensweisen (Earley / Gibson 2002).

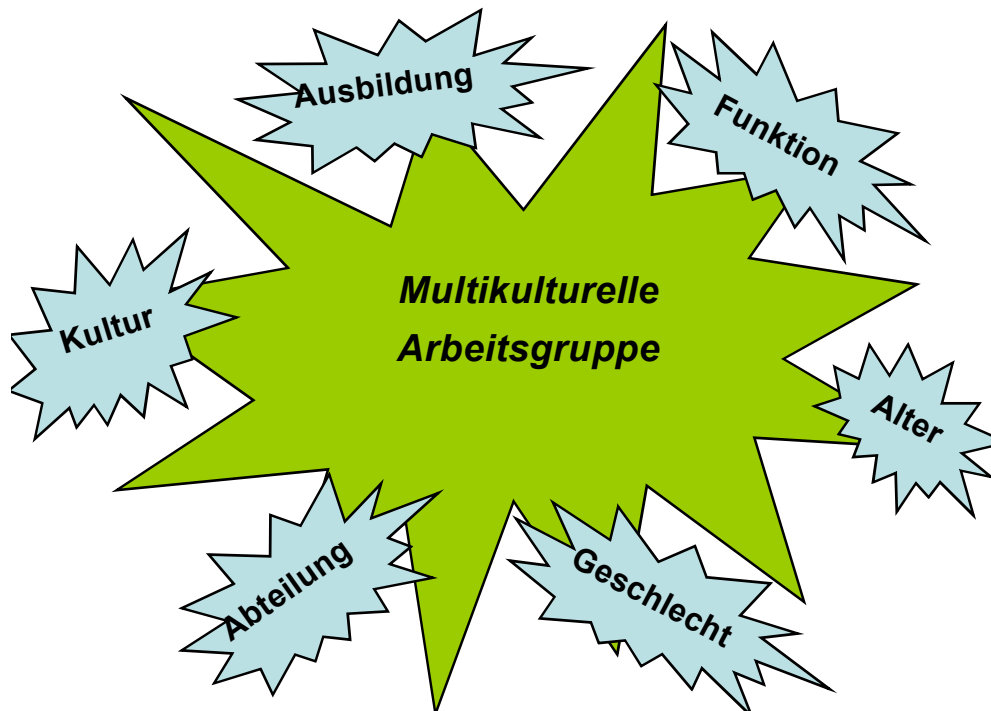


Abbildung 1: Verschiedene Dimensionen von Diversität (eigene Darstellung)

Die Frage stellt sich nun, warum erstens Arbeitsgruppen und zweitens auch noch multikulturelle Arbeitsgruppen gebildet werden. Schon in den 80ern stellte man die zunehmende Organisation von Arbeitsaufgaben in Arbeitsgruppen fest, und die Tendenz ist nach wie vor steigend (Hackman 1987, Erez / Somech 1996).

Badke-Schaub bringt diese Tendenz und die dahinterliegenden Beweggründe treffend auf den Punkt: „Dabei begeistert die Fixierung auf Gruppenarbeit in verschiedenen Gestaltungsformen im Kampf gegen die verschärfte Weltmarktkonkurrenz oftmals mehr als eine Droge mit unbekanntem Nebenwirkungen als ein erprobtes Heilmittel“ (2002, S. 249-250). Gründe, die für Gruppenbildung ins Feld gebracht werden bzw. die Erwartungen, die man damit verbindet, sind folgende:

1. Gruppenarbeit enthält eine Form der direkten Mitbestimmung, die vor allem in Deutschland sehr hoch geschätzt wird (Fisch / Beck 2002). Damit wird das Engagement der Mitarbeiter und ihre Leistungsbereitschaft erhöht.
2. An anderer Stelle spricht man von Steigerung

3. der Qualität, Produktivität und Kundenorientierung (Guzzo 1995), ohne jedoch eine konkrete Kausalität anzugeben.
4. Als einer der wichtigsten Gründe gilt, dass komplexe Aufgaben Kompetenzen und Fähigkeiten erfordern, die ein Individuum alleine nicht erbringen kann (Buzaglo / Wheelan 1999, Wheelan 1994). In der heutigen Zeit der verstärkten Technologisierung, Informations- und Kommunikationsgeschwindigkeit hat der isoliert arbeitende Fachspezialist ausgedient (Zeuschel 1999).
5. Die Problemlösung und Entscheidungsfindung in einer hoch komplexen, internationalen Umwelt und damit die Komplexität der Aufgaben erfordern immer mehr Flexibilität (Tjosvold 1995), die nur durch die Bündelung von Kräften in Form von Arbeitsgruppen gewährleistet werden kann (Fisch / Beck 2002).
6. Durch den nationalen und vor allem globalen Wettbewerbsdruck entsteht die Notwendigkeit, die Fähigkeiten und Ressourcen der Mitarbeiter voll auszuschöpfen (Ravlin et. al. 2000).
7. Die Zusammenführung von Experten mit verschiedenem Wissen, Perspektiven und Erfahrungen schafft dafür eine höhere Bandbreite für kreatives Denken und Verkürzung des Entwicklungs- und Produktionszeitraums. Dies gilt vor allem für Projektgruppen, die im Sinne des „concurrent engineering“ gebildet werden, d.h. des Einsatzes multifunktionaler Teams mit Mitgliedern aus verschiedenen Abteilungen plus eine stärkere Einbindung von Lieferanten und Kunden (Jackson and Associates 1992).

Gleichzeitig wächst die Erkenntnis bei Unternehmen und Forschern, dass Gruppen die individuelle oder organisationale Effektivität enorm beeinträchtigen können, da Gruppen selbst nicht effizient arbeiten: 80-90% haben Probleme bei der Leistungserbringung (Buzaglo / Wheelan 1999). Auf der einen Seite können Gruppen erwie-  
nermaßen bessere Ergebnisse liefern als Individuen, aber sie können auch sehr schlecht funktionieren und damit das Unternehmen stark schädigen (Jackson and Associates 1992): Wenn auf Grund schlechter Gruppenführung, mangelnder Gruppenbildung oder des Missstands in sozialen Beziehungen die Kommunikation in der Gruppe behindert wird, die Aufgaben nur mangelhaft oder gar nicht erbracht werden

kann, wird Arbeitskraft verschwendet und weitergehende Probleme wie z.B. eine höhere Fluktuation ausgelöst.

Nichtsdestotrotz liest man im Zusammenhang mit (vor allem multikulturellen) Arbeitsgruppen insbesondere in der Managementliteratur oder auf den Homepages von Großunternehmen das Schlagwort „Synergie“. Ob dieses Schlagwort tatsächlich auch inhaltliche Relevanz hat, soll im Folgenden besprochen werden.

Der etymologische Ursprung ist zurückzuführen auf die griechischen Wurzeln „syn“ und „ergon“, in der Übersetzung „zusammen“ und „Werk“ lauten. Synergie wird entsprechend fast wörtlich als das Zusammenwirken bestimmter Kräfte definiert, wobei die daraus entstehende Gesamtwirkung etwas anderes ist als eine bloße Addition der Teilwirkungen (Rodermann 1997, Rhumbler 1993). Dies bedeutet, es entsteht entweder eine höhere Gesamtleistung als die Summe der Einzelleistungen oder eine qualitativ andersartige Leistung. Interkulturelle Synergieeffekte entstehen durch das Zusammenspiel kulturspezifischer Charakteristika wie Werte, Denk- und Verhaltensstile, in einer sich gegenseitig verstärkenden und anregenden Weise, so dass die hervorgebrachten Leistungen eine höhere Qualitätsstufe erreichen als bei der Zusammenarbeit in kulturell homogenen Arbeitsgruppen (Thomas 1993, Zeutschel 1999). Was in der eben genannten Definition deutlich wird: Synergien gehen über reine Konfliktvermeidung oder -behebung hinaus. Tatsächlich kann man in der Realität bei weitem mehr Missverständnisse, Probleme und gescheiterte multikulturelle Projektgruppen beobachten als top funktionierende Teams, welche die Synergiepotentiale voll ausnutzen (Zeutschel 1999). Deshalb findet man zu häufig unter dem Titel „Synergien“ Anleitungen zum interkulturellen Konfliktmanagement (siehe bspw. Peill-Schoeller 1994). Aber Synergie bedeutet nicht Verminderung von Reibungsverlusten, sondern Schaffung von echten Vorteilen kulturell heterogener gegenüber homogener Gruppen.

Das Problem liegt darin, dass Erkenntnisse zur Wirkungsart von Synergien bisher kaum empirisch belegt oder theoretisch fundiert sind, ganz im Gegenteil: Es werden gerade einmal erste Vermutungen angestellt, in wieweit Synergieeffekte auftreten. Diese Vermutungen werden hier nun etwas konkretisiert und analog der Modelle in der Kleingruppenforschung (vgl. McGrath 1964, Hackmann 1987) kategorisiert in (vgl. Abbildung 2)

1. Synergieeffekte auf individueller Ebene (d.h. beim einzelnen Gruppenmitglied)
2. auf Gruppenebene
3. und auf Organisationsebene.

Zu beachten ist selbstverständlich, dass diese Kategorisierung rein theoretisch ist – die meisten Synergieeffekte ziehen sich durch sämtliche Ebenen. In der folgenden Darlegung werden die jeweiligen Ausprägungen pro Ebene aufgeschlüsselt.

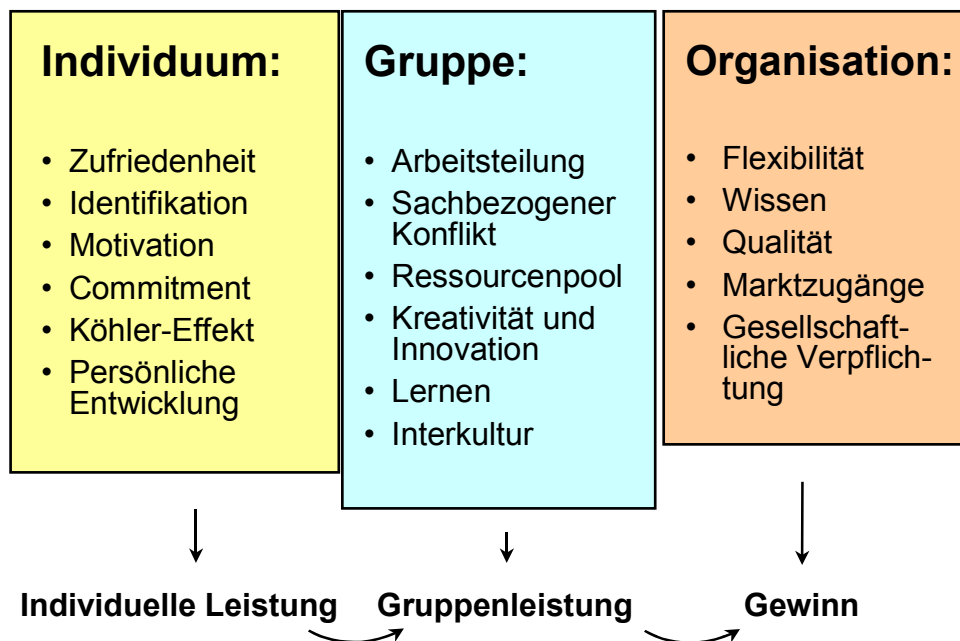


Abbildung 2: Kategorien von Synergieeffekten (eigene Darstellung)

Unter die erste Kategorie (individuelle Ebene) fallen die höhere Zufriedenheit des Mitarbeiters, eine stärkere Identifikation mit der Gruppe und der Aufgabe, daraus abgeleitet eine persönliche Verpflichtung, auch ‚commitment‘ genannt, und eine höhere Motivation. Die Mitglieder bewerten ihre Mitgliedschaft positiv und ziehen daraus eine Belohnung. Sie sind stolz auf ihre Leistung und arbeiten gegebenenfalls härter als Einzelarbeiter (vgl. zu commitment R. Roosevelt 1998, Hackman 1987). Schon bei diesen ersten Synergieeffekten sticht die mangelnde kausale Begründung ins Auge: man fragt sich bereits hier, in wieweit diese Effekte Besonderheiten von multikulturellen Gruppen sind – wo liegt der Grund für eine höhere Zufriedenheit oder Identifikation? Leider gibt es darauf in der Literatur noch keine Antworten.

Eine besser fundierte Aussage leistet der Köhler-Effekt: Dieser besagt, dass bei leichter Diversität in der Leistungsfähigkeit das schwächere Mitglied härter arbeitet (siehe für eine ausführliche Darstellung Hertel et. al. 2000). Doch kann man wohl kaum in einer multikulturellen Gruppe oder auch in einer anderen divers geprägten Gruppe davon ausgehen, dass ein Diversitätsmerkmal wie z.B. Kultur gleichzeitig eine Schwäche ist.

Am ehesten nachvollziehbar ist der nächste Punkt der persönlichen Entwicklung: Durch Interaktion lernen Mitglieder voneinander und ziehen einen positiven Nutzen in Form von ausgetauschten Wissen und Erfahrungen (Hackman 1987). Je unterschiedlicher die Mitglieder, desto höher die vorhandene Wissensbandbreite und das Lernpotential (Welge / Holtbrügge 2001).

So schwach die eben genannten Merkmale sind, sollten diese Synergieeffekte tatsächlich existieren, würden sie in eine bessere persönliche Leistung resultieren. Es ist zu betonen, dass an dieser Stelle nur auf die positiven Seiten, d.h. Vorteile oder Synergien eingegangen wird. Im gleichen - oder realistisch gesehen: in weit höherem Maße kann es auf jeder der genannten Ebenen auch zu kulturell hervorgerufenen Konflikten kommen.



Auf der Individualebene hierzu nur kurz das Beispiel, dass sich ein Mitarbeiter aus China auf Grund seiner bisherigen Sozialisation und Arbeitserfahrung weniger aktiv in einer diskussionsfreudigen Gruppe aus Deutschen, Bulgaren und Franzosen beteiligt als die anderen Mitglieder. Es besteht die Gefahr, dass er zum stillen Außenseiter wird und seine Leistung erheblich reduziert.

Der Hauptaugenmerk dieses Artikels liegt auf der Gruppenebene, welche die Prozesse und Strukturen beschreibt und am ehesten Synergien multikultureller Gruppen erklärt, da genau hier das Zusammenwirken verschiedener Kräfte, d.h. der einzelnen Gruppenmitglieder, statt findet (vgl. Abbildung 3).

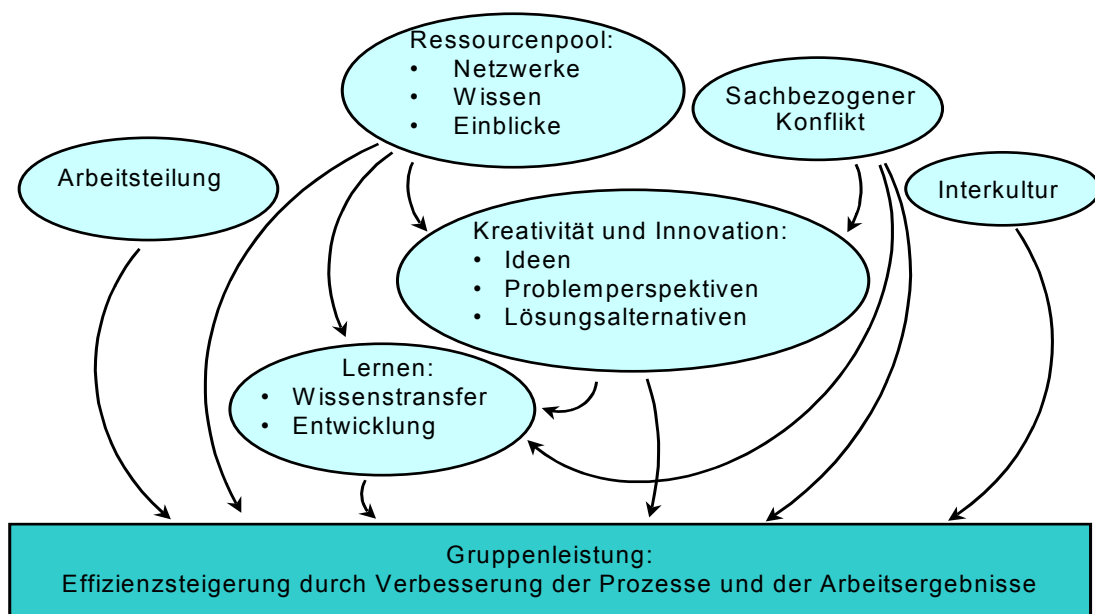


Abbildung 3: Synergieeffekte auf Gruppenebene (eigene Darstellung)

Der erste Punkt betrifft die Arbeitsteilung in der Gruppe: Synergievorteile können entstehen, indem Aufgaben nach den (kulturellen) Kompetenzen der Mitglieder verteilt werden (vgl. Schneider 1993). Damit können unterschiedliche Voraussetzungen gezielt genutzt werden, wenn z.B. der soziale Beziehung betonende Spanier die Kundengespräche führt, während der auf Plan bedachte Deutsche die Verantwortung für die zeitliche und inhaltliche Planerfüllung übernimmt. Hier kann auf die gängigen Kulturdimensionen wie hoher, niedriger Kontext oder poly - monochrome Zeitauffassung zurückgegriffen werden. Dieser Ansatzpunkt ist jedoch problematisch aus vielerlei Hinsicht: Erstens müssen die Eigenschaften der beteiligten Kulturen bekannt sein, damit man sie für die Arbeitsteilung nutzen kann. Genauso müssen die Teilaufgaben mit einem entsprechenden Anforderungsprofil versehen sein. Die für diese Analyse notwendigen Dimensionen kann man – wie bereits an vielen anderen Stellen (siehe bspw. Köppel 2002) – ausführlichst kritisieren. Zweitens können andere Kompetenzen wie fachlicher Hintergrund oder Funktion im Widerspruch mit den Kulturkompetenzen stehen – der Spanier ist eventuell in keiner Weise für den Kundenumgang geeignet, da er ein reiner Technikspezialist ist. Und drittens fällt man in der Entscheidung, welche Kultur für welche Aufgabe besonders geeignet ist, bereits eine kulturell beeinflusste Entscheidung – wieso ist der planbedachte Deutsche für die Koordination besonders geeignet, eventuell wäre ein flexiblerer und kreativerer Typ hier angemessener. Dies hängt ganz von der Wert- und Zielvorstellung des Entscheiders ab.

Der nächste Synergieeffekt bezieht sich nicht auf spezielle Kulturdimensionen, sondern auf die Tatsache, dass überhaupt kulturelle Diversität in der Gruppe existiert. So werden im sachbezogenen Konflikt kognitive kulturelle Unterschiede verbalisiert und diskutiert (Elron 1997). Dieser Prozess ermöglicht die Generierung von Ideen und die Aufdeckung verschiedener Alternativen. Das Problem und Lösungsmöglichkeiten werden eingehend besprochen, so dass die Entscheidungen auf einer fundierten Basis gefällt werden können. Unabdingbare Voraussetzung ist hierfür, dass die beteiligten Mitglieder sich öffnen und direkt ihre Meinungen austauschen. Doch genau darin liegt das Problem:

Die notwendige Direktheit, Diskutierfreudigkeit und Konfliktfähigkeit sind stark kulturspezifisch. Zwischen Polen und Briten mag der sachbezogene Konflikt funktionieren und positive Ergebnisse erbringen, doch was passiert, wenn in der Gruppe auch Chinesen und Koreaner vertreten sind?

Relativ plausibel in seiner Vorteilhaftigkeit ist das Vorhandensein eines erweiterten Ressourcenpools: Durch die Gruppenzusammenstellung mit Personen von unterschiedlichen Hintergründen entsteht eine Vielfalt und Mehrzahl an Netzwerken, Perspektiven, Stilen, Wissensvorräten, Einblicken, Ideen, Problemsichten und Lösungsalternativen (Moran / Harris 1982, Winkler 1993, Elron 1997, Ely / Thomas 2001). Dies ist eine wichtige Grundlage für eine erfolgreiche Aufgabenbewältigung, vorausgesetzt, dieser Pool wird systematisch genutzt und die geistigen Schätze der einzelnen Mitglieder anerkannt.

Wie in der Abbildung 3 erkennbar, steht der Ressourcenpool mit weiteren Synergieeffekten im Zusammenhang: Die Arbeitsgruppe kann die verschiedenen Ressourcen nun für die Lösung komplexer Probleme einsetzen und dies kann zu gesteigerter Innovation und Kreativität führen (Hambrick et. al. 1998, Williams / O'Reilly 1998, Simons et. al. 1999). Denn breitere Perspektiven führen zu mehr und besseren Ideen, zu genaueren Problemdefinitionen, zu einer größeren Anzahl von Alternativen, besseren Lösungen und Entscheidungen (Adler 2002). Auf diese Weise werden Innovationen stimuliert und zusätzlich individuelle und organisatorische Lernprozesse beschleunigt (Herriot / Pemberton 1995). In seiner Wirkung ist diese Synergieart ähnlich dem sachbezogenen Konflikt, doch verzichtet der Prozess auf die Form der konflikthaften Auseinandersetzung.

Durch die Nutzung des Ressourcenpools und die gemeinsame Kreativität können die Mitglieder voneinander lernen: Sie tauschen Wissen, Expertise und Erfahrungen aus (Moran / Harris 1982). Dieser Wissenstransfer kann formal durch systematisches Knowledge-Management gefördert werden, damit alle strategisch relevanten Informationen bei jedem Mitarbeiter vorhanden sind und integrierte Netzwerke aufgebaut werden (Welge / Holtbrügge 2001). Dabei wird persönliches als auch Gruppenwissen festgehalten, z.B. in allgemein verfügbare Datenbanken oder Projektberichten.

Ein großer Anteil von Wissen wird jedoch auf informelle Art vermittelt. Diese tritt im besten Falle von ganz alleine ein – z.B. in Form von Teeküchengesprächen. Ganz wichtig ist nicht nur die Übertragung von explizitem Wissen, sondern auch die des impliziten (Nonaka / Takeuchi 1997). Diese vollzieht sich in der gemeinsamen Interaktion, in der sich die Beteiligten (meist unbewusst) beobachten, in der sie nachahmen, und in der sie Wissen unbemerkt internalisieren. Hier setzt auch schon die Entwicklung des einzelnen (siehe Individualebene) und vor allem auch der Gruppe ein: In der Interaktion lernen die Beteiligten voneinander, aber sie lernen auch gemeinsam und produzieren somit einen vorher nicht vorhandenen gemeinsamen Wissenspool, der ihnen für weitere Prozesse nützlich sein wird. Wenn es um die Verbreiterung von Wissen in der Gesamtorganisation weltweit geht, stellen multikulturellen Gruppen einen erheblichen Faktor dar: Sie sind in der Lage, nicht nur das leicht kodifizierbare und transferierbare explizite Wissen weiterzugeben, sondern auch das unbewusst vorhandene implizite Wissen, das nicht in Berichte oder Datenbanken einzufangen ist. Eine Veranschaulichung zum Vergleich von multikulturellen Arbeitsgruppen zu anderen Instrumenten des Wissenstransfers liefern Welge und Holtbrügge 2001 (vgl. Abbildung 4): Dort wird die Bandbreite, welche die Gruppen hinsichtlich implizitem und explizitem Wissen abdecken, und ihre Reichweite in der internationalen Unternehmung deutlich. Kombiniert man nun, wie in der Realität häufig üblich, Expatriates und multikulturelle Teams, verstärkt man den Austausch impliziten Wissens.

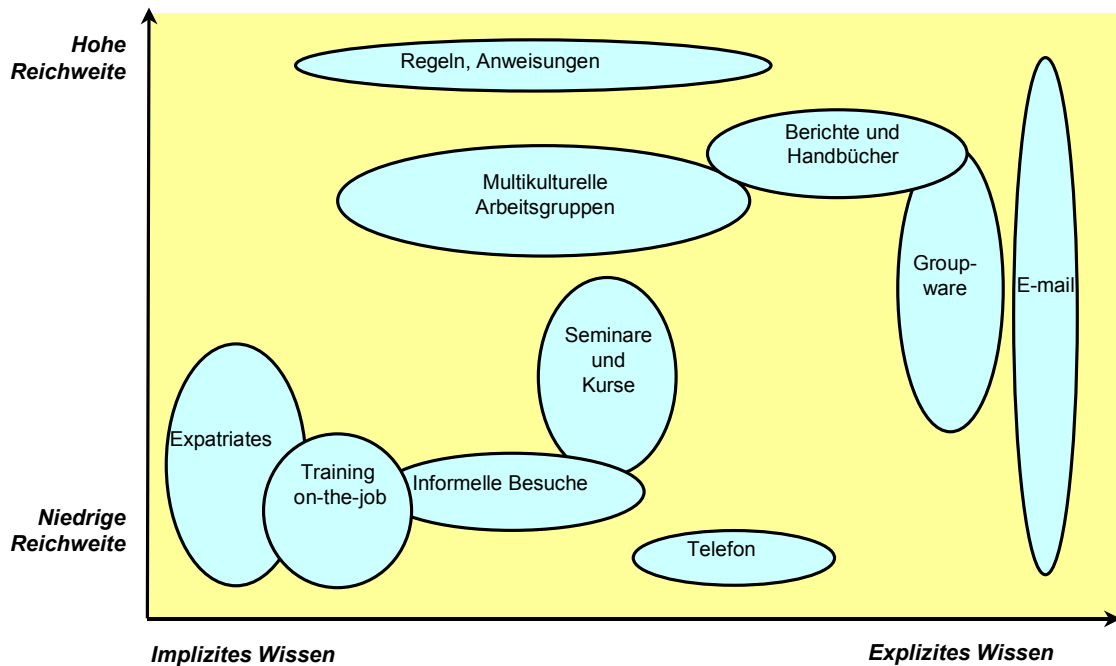


Abbildung 4: Instrumente des Wissenstransfers (nach Welge / Holtbrügge 2001, S. 185)

Die Schaffung eines gemeinsamen Wissenspools geht bereits in die Richtung des nächsten Synergieeffekts, nämlich der Interkultur (siehe ausführlich Bolten 2003). Diese geht jedoch über reines Wissen hinaus und bezieht sich auf die Schaffung einer gemeinsamen Interaktionsbasis, inklusiver gemeinsamer Werte, Normen und Verhaltensmuster. Vor allem hier tritt hervor, dass es bei Synergie nicht immer um Schaffung von „Mehr“, sondern auch „Neuem“, d.h. einer anderen Qualität, geht. Moran und Harris meinen hierzu: „Synergy results when individuals create a new team culture – group attitudes, norms, customs, and practices – which foster the accomplishment of team objectives“ (1982, S. 124). Die Schwierigkeit hierbei ist, dass diese Interkultur kaum prognostizierbar, sondern selbst steuernd ist (Demorgon et. al. 2001). Sie entwickelt sich dynamisch über die jeweiligen Interaktionen und den daraus resul

tierenden Erfahrungen. Das bedeutet, dass man nicht von vornherein sagen kann, dass diese Interkultur tatsächlich der Aufgabenerfüllung zuträglich ist, und somit kann dem Zitat durchaus widersprochen werden. Es ist möglich, dass sich die Mitglieder sehr gut verstehen, geschmeidige Kommunikationsprozesse aufgebaut haben, aber darüber ihre Aufgabe vergessen.

Wie in der vorliegenden Abbildung 3 ersichtlich, bilden die einzelnen Synergieeffekte ein Netz und stehen in wechselseitiger Beziehung. Zu bemerken ist, dass diese Graphik keinen Anspruch auf Vollständigkeit erhebt, weder was die verschiedenen Typen an Synergieeffekten anbetrifft, noch die angedeuteten Kausalitäten. Auf jeden Fall münden Synergieeffekte im Gruppenergebnis: Eine Effizienzsteigerung findet einerseits durch Verbesserung der Prozesse statt, wie gerade etwas überspitzt erläutert, und natürlich in einer Verbesserung der Arbeitsergebnisse (vgl. Hackmanns Gruppenmodell 1987). Objektiv messbar ist – wenn überhaupt – meist nur der Output, z.B. die termingerechte Ablieferung eines Produkts mit Erfüllung der Vorgaben. Ob die dahinter liegenden Prozesse optimal gelaufen sind, bedarf einer komplexeren Analyse, ist aber durchaus relevant für die Gesamtorganisation, wenn es um Kriterien von Mitarbeiterzufriedenheit, Fluktuation oder Fortführung von Gruppenarbeit geht.

Zu bemerken ist, dass es an dieser Stelle auch zu negativen Synergieeffekten (zur Definition von negativen Synergieeffekten siehe Reißner 1992) in Form von Kommunikationsproblemen kommen kann, die durch das Zusammenstoßen unterschiedlicher Werte und Verhaltensweisen entstehen können, oder auch durch Stereotype, ethnozentrische Einstellungen oder falsche Erwartungen (siehe Cox 1993, Gudykunst 1991). Genauer kann an dieser Stelle nicht darauf eingegangen werden, doch soll kurz zusammenfassend gesagt werden, dass nur, wenn die positiven Synergieeffekte die negativen aufwiegen, eine Überlegenheit der multikulturellen gegenüber monokulturellen Gruppen festzustellen ist (Watson et. al. 1998). Leider ist es so, dass Konflikte ganz von alleine auftreten, Synergien jedoch erst mit gewissen Anstrengungen identifiziert und gezielt gefördert werden müssen (vgl. Reißner 1992).

Die Organisationsebene stellt die dritte Ebene dar, auf die ebenfalls einzugehen ist, zumindest in etwas komprimierter Form. Denn die Synergieeffekte auf Gruppenebene fließen in die Organisation ein und können daher auch im Lichte einer Organisationsverbesserung gesehen werden:

Wenn es möglich ist, die Flexibilität der Arbeitsgruppen auf die Unternehmensebene zu übertragen, kann das Unternehmen sich besser an wechselnde Umweltbedingungen und Markterfordernisse anpassen (Riise 2000). Dies wurde schon zu anfangs im Rahmen von Gruppenbildung kurz angesprochen.

Ganz entscheidend ist das institutionalisierte globale Wissen, das durch multikulturelle Gruppen generiert werden kann (Cerny 1996). Es können nun Austauschsysteme für best-practice entwickelt werden, die angewandt werden können für die "systematische Entwicklung, Speicherung, Verteilung und Nutzung des organisatorischen Wissens über Kunden, Zulieferer und Konkurrenten, über Technologien und Produkte sowie über interne Strukturen und Prozesse" (Welge / Holtbrügge 2001, S. 182). Dezentral generiertes Wissen wird für transnationale Lernprozesse global nutzbar gemacht und resultiert in einem Wettbewerbsvorteil.

Wenn das Unternehmen es schafft, die Umwelt in ihrer Diversität widerzuspiegeln, kann es den Bedürfnissen der Märkte besser gerecht werden. Dies gilt einerseits für den Arbeitsmarkt, der sich zunehmend heterogener gestaltet, als auch dem Absatzmarkt, bei dem es gilt, die Differenzen in den Bedürfnissen zu erkennen und zu bedienen (Welge / Holtbrügge 2001, Ely / Thomas 2001).

Nicht zuletzt hat das Unternehmen eine gesellschaftliche Verpflichtung, die verschiedenen Bevölkerungsgruppen, sei es Alt oder Jung, Mann oder Frau, In- oder Ausländer, in die Arbeitswelt zu integrieren (Cox et. al. 1991).

Schließend ist zu bemerken, dass realistisch gesehen, die dargestellten Synergieeffekte nicht automatisch eintreten, sondern identifiziert und gestaltet werden müssen. Dies bedeutet, dass, wenn Diversität nicht nur Ursache für lästige Reibereien und Kommunikationsschwierigkeiten dienen soll, sondern als Ressource anerkannt und Wert geschätzt werden soll, die Unternehmen und Organisationen bereits vor der Gruppenbildung als auch während der Zusammenarbeit eine genaue Analyse des Synergiepotentials durchführen und entsprechende Maßnahmen zu dessen Umsetzung einleiten müssen. Dies kann dann durchaus zu Effizienz- und somit Gewinnsteigerungen des Unternehmens führen.



**Literatur:**

Adler, Nancy J. (2002): International dimensions of organizational behavior, Cincinnati OH.

Badke-Schaub, Petra (2002): Erkennen und Bewältigen kritischer Situationen in Projektgruppen, in: Fisch, Rudolf / Beck, Dieter / Englich, Birte (Hg.): Projektgruppen in der Organisation. Praktische Erfahrungen und Erträge der Forschung, Göttingen, S. 249-267.

Block, Carl Hans (2000): Von der Gruppe zum Team. Wie Sie die Zusammenarbeit in zukunftsorientierten Unternehmen verbessern, München.

Bolten, Jürgen (2003): Interkulturelle Kompetenz, Erfurt.

Buzaglo, Georges / Wheelan, Susan A. (1999): Facilitating work team effectiveness. Case studies from central America, in: Small Group Research, 30 (1), S. 108-129.

Cerny, Keith (1996): Making local knowledge global, in: Harvard Business Review, 74 (3), S. 22-38.

Cox, Taylor (1993): Cultural diversity in organizations. Theory, research and practice, San Francisco CA.

Cox, Taylor H. / Lobel, Sharon A. / McLeod, Poppy L. (1991): Effects of ethnic group cultural differences on cooperative and competitive behavior on a group task, in: Academy of Management Journal, 34 (4), S. 827-847.

Demorgon, Jacques / Molz, Markus (1996): Bedingungen und Auswirkungen der Analyse von Kultur(en) und interkulturellen Interaktionen, in: Thomas, Alexander (Hg.): Psychologie interkulturellen Handelns, Göttingen, S. 43-86.

Earley, P. Christopher / Gibson, Cristina B. (2002): Multinational work teams. A new perspective, Mahwah NJ.

Earley, P. Christopher / Singh, Harbir (Hg.) (2000): Innovations in international and cross-cultural management, Thousand Oaks CA.

Elron, Efrat (1997): Top management teams within multinational corporations: Effects of cultural heterogeneity, in: *Leadership Quarterly*, 8 (4), S. 393-412.

Ely, Robin J. / Thomas, David A. (2001): Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes, in: *Administrative Science Quarterly*, 46 (2), S. 229-273.

Erez, Miriam / Somech, Anit (1996): Is group productivity loss the rule or the exception? Effects of culture and group-based motivation, in: *Academy of Management Journal*, 39 (6), S. 1513-1537.

Fisch, Rudolf / Beck, Dieter (2002): Zusammenarbeit in Projektgruppen: Eine sozialwissenschaftliche Perspektive, in: Fisch, Rudolf / Beck, Dieter / English, Birte (Hg.): *Projektgruppen in der Organisation. Praktische Erfahrungen und Erträge der Forschung*, Göttingen, S. 3-17.

Fisch, Rudolf / Beck, Dieter / English, Birte (Hg.) (2002): *Projektgruppen in der Organisation. Praktische Erfahrungen und Erträge der Forschung*, Göttingen.

Gudykunst, William B. (1991): *Bridging differences. Effective intergroup communication*, Newbury Park CA.

Guzzo, Richard A. (1995): Introduction: At the intersection of team effectiveness and decision making, in: Guzzo, Richard A. / Salas, Eduardo and Associates (Hg.): *Team effectiveness and decision making in organizations*, San Francisco CA, S. 1-8.

Guzzo, Richard A. / Salas, Eduardo and Associates (Hg.) (1995): *Team effectiveness and decision making in organizations*, San Francisco CA.

Hackmann, J. Richard (1987): The design of work teams, in: Lorsch, Jay W. (Hg.): *Handbook of organizational behavior*, Englewood Cliffs, NJ, S. 315-342.

Hambrick, Donald C./ Davison, Sue C./ Snell, Scott A./ Snow, Charles C. (1998): When groups consist of multiple nationalities: Towards a new understanding of the implications, in: *Organization Studies*, 19 (2), S. 181-205.

Herriot, Peter / Pemberton, Carole (1995): *Competitive advantage through diversity. Organizational learning from difference*, London.

Hertel, Guido / Kerr, Norbert L. / Messé, Lawrence A. (2000): Revisiting the Köhler Effect: Does diversity enhance motivation and performance in groups?, in: Stumpf, Siegfried / Thomas, Alexander (Hg.): Diversity and group effectiveness, Lengerich, S. 320-337.

Hirzel, Leder & Partner (Hg.) (1993): Synergiemanagement. Komplexität beherrschen - Verbundvorteile erzielen, Wiesbaden.

Jackson, Susan E. and Associates (1992): Diversity in the workplace. Human resources initiatives, New York NY.

Köppel, Petra (2002): Kulturerfassungsansätze und ihre Integration in interkulturelle Trainings, Trier.

Lorsch, Jay W. (Hg.) (1987): Handbook of organizational behavior, Englewood Cliffs, NJ.

Maznevski, Martha L. / Peterson, Mark F. (1997): Societal values, social interpretation, and multinational teams, in: Granrose, Cherlyn Skromme / Oskamp, Stuart (Hg.): Cross-cultural work groups, Thousand Oaks CA, S. 61-89.

McGrath, Joseph E. (1964): Social psychology: A brief introduction, New York NY.

Moran, Robert T. / Harris, Philip R. (1982): Managing cultural synergy, Houston TX.

Nonaka, Ikujiro / Takeuchi, Hirotaka (1997): Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen, Frankfurt (Main).

Peill-Schoeller, Patricia (1994): Interkulturelles Management: Synergien in Joint Ventures zwischen China und deutschsprachigen Ländern, Berlin.

R. Roosevelt, Thomas (1998): The concept of managing diversity, in: Weaver, Gary R. (Hg.) (1998): Culture, communication and conflict. Readings in intercultural communication, Needham Heights MA, S. 114-119.

Ravlin, Elizabeth C. / Thomas, David C. / Ilsev, Arzu (2000): Beliefs about values, status, and legitimacy in multicultural groups, in: Earley, P. Christopher / Singh, Harbir (Hg.): Innovations in international and cross-cultural management, Thousand Oaks CA, S. 17-51.

Reißner, Stefan (1992): Synergiemanagement und Akquisitionserfolg, Wiesbaden.

Rhumbler, Felix (1993): Synergien begreifen und orten, in: Hirzel, Leder & Partner (Hg.): Synergiemanagement. Komplexität beherrschen - Verbundvorteile erzielen, Wiesbaden, S. 23-30.

Riise, Jorn Hakon (2000): Managing people towards a multicultural workforce. Part B: Organisational learning and organisational identity - examining the relationship between change and stability, Paris.

Rodermann, Marcus (1999): Strategisches Synergiemanagement, Wiesbaden.

Schneider, Andreas (1993): Synergiepotentiale in interkulturellen Projektteams, in: Hirzel, Leder & Partner (Hg.): Synergiemanagement. Komplexität beherrschen - Verbundvorteile erzielen, Wiesbaden, S. 217-230.

Shaw, James B. / Barrett-Power, Elaine (1998): The effects of diversity on small work group process and performance, in: Human Relations, 51 (10), S. 1307-1325.

Simons, Tony / Pelled, Lisa H. / Smith, Ken A. (1999): Making use of difference: Diversity, debate, and decision comprehensiveness in top management teams, in: Academy of Management Journal, 42, S. 662-673.

Stumpf, Siegfried / Thomas, Alexander (Hg.) (2000): Diversity and group effectiveness, Lengerich.

Thomas, Alexander (1993): Psychologie interkulturellen Lernens und Handelns, in: Thomas, Alexander (Hg.): Kulturvergleichende Psychologie: Eine Einführung, Göttingen, S. 277-420.

Thomas, Alexander (Hg.) (1993): Kulturvergleichende Psychologie: Eine Einführung, Göttingen.

Thomas, Alexander (Hg.) (1996): Psychologie interkulturellen Handelns, Göttingen.

Tjosvold, Dean (1995): Cooperation theory, constructive controversy, and effectiveness: Learning from crisis, in: Guzzo, Richard A. / Salas, Eduardo and Associates (Hg.): Team effectiveness and decision making in organizations, San Francisco CA, S. 79-112.

Watson, Warren E. / Johnson, Lynn / Kumar, Kamallesh / Critelli, Joe (1998): Process gain and process loss: comparing interpersonal processes and performance of culturally diverse and non-diverse teams across time, in: International Journal of Intercultural Relations, 22 (4), S. 409-430.

Weaver, Gary R. (Hg.) (1998): Culture, communication and conflict. Readings in intercultural communication, Needham Heights MA.

Welge, Martin K. / Holtbrügge, Dirk (2001): Internationales Management, Landsberg (Lech).

Wheelan, Susan A. (1999): Creating effective teams. A guide for members and leaders, Thousand Oaks CA.

Williams, Katherine Y. / O'Reilly, Charles A. (1998): Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research, in: Research in Organizational Behavior, 20, S. 77-140.

Winkler, Helmut (1993): Sprachkompetenz von Europa-Ingenieuren. Synergieeffekte im Rahmen internationaler Kooperation, Kassel.

Zeuschel, Ulrich (1999): Interkulturelle Synergie auf dem Weg: Erkenntnisse aus deutsch / U.S.-amerikanischen Problemlösegruppen, in: Gruppendynamik, 30 (2), S. 131-149.