

### Aufgabenanalyse und Anreizgestaltung als Voraussetzungen für interkulturelles Training

Wolff, Birgitta; Sperber, Stefanie

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Wolff, B., & Sperber, S. (2003). Aufgabenanalyse und Anreizgestaltung als Voraussetzungen für interkulturelles Training. *interculture journal: Online-Zeitschrift für interkulturelle Studien*, 2(5). <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-453960>

#### 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>

## **Vortrag**

*Birgitta Wolff/ Stefanie Sperber(Magdeburg)*

### **Aufgabenanalyse und Anreizgestaltung als Voraussetzungen für interkulturelles Training**

Unsere Problemstellung ist folgende: Unter welchen Bedingungen sind multikulturell besetzte Arbeitsteams erfolgreicher als monokulturelle? Diese Frage ist für die Praxis wichtig, weil "multicultural teamwork" zu einem weiteren Managementslogan geworden ist, der dazu führt, dass multikulturelle Teamarbeit teilweise relativ unsystematisch zum Einsatz kommt und dann mitunter mehr Probleme als Erfolge generiert. Zur Vermeidung oder Lösung von interkulturellen Konflikten greift die Praxis oft auf interkulturelles Training (IKT) zurück. Ergänzend dazu lautet unsere These, dass der Einsatz von multikulturellen Teams nur dann überhaupt effizient sein kann, wenn die zu erfüllende Aufgabe bestimmte Eigenschaften aufweist. Diese müssen den durch die Heterogenität der Teammitglieder erhöhten Koordinationsaufwand rechtfertigen. Beim Auftreten von Problemen in multikulturellen Teams sollte man also zunächst einen Schritt zurücktreten und noch einmal analysieren, ob und warum man für die gegebene Aufgabe überhaupt ein multikulturelles Team braucht. Außerdem sind einige Prinzipien der Anreizgestaltung zu beachten. Durch ein solches Vorgehen kann man IKT zielorientierter einsetzen und so die Differenz zwischen der Bruttowertschöpfung eines multikulturellen Teams und den Transaktionskosten – und damit den Nettogewinn für das Unternehmen – vergrößern.

### Personalökonomischer Hintergrund

Lazear (1998) bietet ökonomische Argumente für die Zusammenstellung von Arbeitsteams global operierender Firmen. Diese legen zwei Zusammenhänge dar:

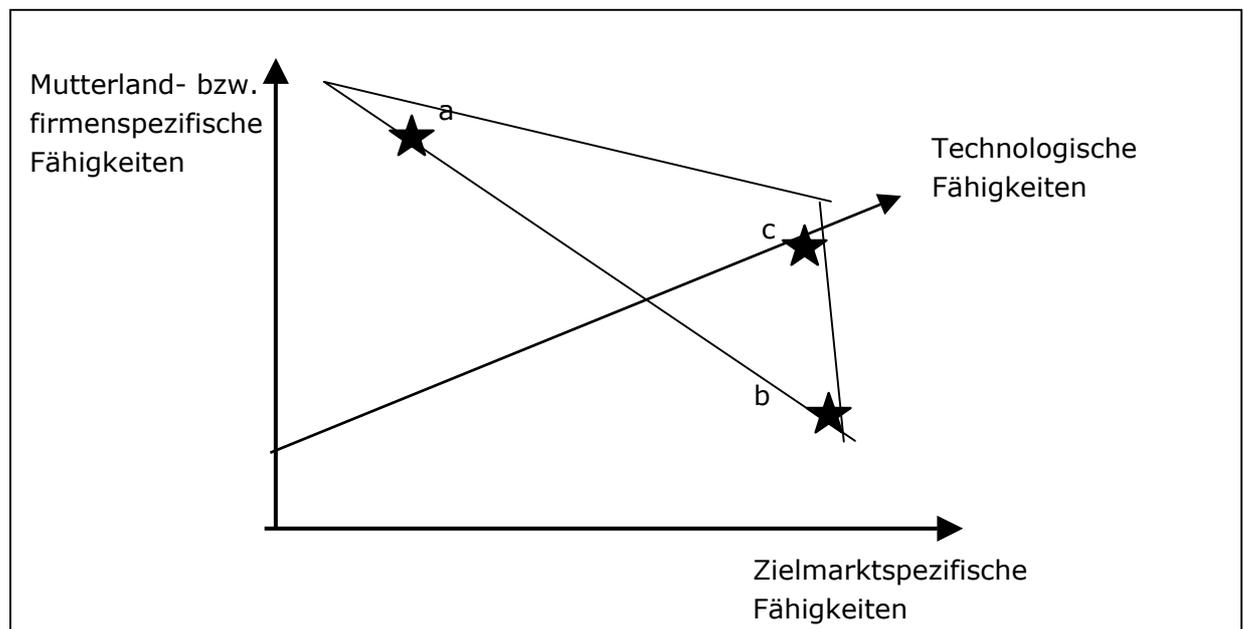
(1.) Multikulturelle Teams arbeiten dann produktiver als monokulturelle, wenn spezifisches Know-How aus unterschiedlichen Kulturräumen zusätzliche betriebliche Leistungen ermöglicht, deren Wert die zusätzlichen Transaktionskosten – verursacht durch interkulturelle Konflikte – übersteigt oder zumindest amortisiert.

(2.) Monokulturelle Teams sind grundsätzlich erfolgreicher bei Aufgaben, die nicht von spezifischem Know-How aus verschiedenen Kulturräumen profitieren.

Abbildung 1 illustriert, welche drei unterschiedlichen Arten von Fähigkeiten eine Aufgabenstellung typischerweise erfordern kann. Die Aufgabe kann technologische Fähigkeiten erfordern. Diese sind orts- und kulturunabhängig. Jedoch können die Träger dieses an sich kulturunspezifischen Wissens in einer herkunftskulturspezifischen Weise in ihrem Sozialverhalten geprägt sein. Deshalb kann zum einen über technologisches Spezialistenwissen Multikulturalität von Teams als Nebenwirkung entstehen. Zum anderen kann Multikulturalität aber auch explizit erwünscht sein, wenn kulturspezifische Kenntnisse, z. B. über die Mutterfirma, das Land der Mutterfirma oder aber über ein anderes Land für die optimale Erfüllung einer Aufgabenstellung notwendig sind. Global operierende Firmen tendieren dazu, ihre ausländischen Tochterfirmen mit Mitarbeitern aus dem Land der Mutterfirma und Einheimischen des Landes der Tochterfirma zu bestücken. Oft werden auch Mitarbeiter aus Ländern rekrutiert, in denen sich weder die Mutterfirma noch die Tochterfirma befindet, sogenannte Third Country Nationals. Wenn man davon ausgeht, dass es keine Einkommensunterschiede zwischen diesen drei Mitarbeitertypen gibt, dann ist die Logik hinter dieser Mischung, dass sogenannte Expatriates das Wissen der Mutterfirma und über das Land der Mutterfirma in die ausländische Tochterfirma einfließen lassen, Einheimische landespezifische Kenntnisse mitbringen und Third Country Nationals tendenziell Experten in kulturunabhängigen Bereichen (z. B. Produktionstechnik) sind.

Mit welchen Mitarbeitern eine global operierende Firma ihre ausländische Tochterfirma ausstattet, hängt also von der Art der Fähigkeiten der potentiellen Mitarbeiter und den Eigenschaften der betrachteten Aufgabe ab. Dies illustriert Abbildung 1. Das Dreieck beschreibt die Fähigkeiten, die für die betrachtete Aufgabe erforderlich sind. Um über die notwendigen Fähigkeiten verfügen zu können, muss das entsprechende Arbeitsteam aus Individuen bestehen, die das geforderte Fähigkeitsprofil zusammenbringen. Die Individuen mit den Fähigkeitsprofilen a und b haben vor allem kulturabhängige Qualifikationen, wohingegen Profil c kulturunabhängige (technologische) Fähigkeiten beschreibt.

Abbildung 1: Matching von Aufgabe und Fähigkeiten



*Diese Art der Aufgaben- und Qualifikationsanalyse hilft zu vermeiden, dass möglicherweise unnötige Heterogenität in Teams implementiert wird – ebenso wie sie hilft, dort für geplante „Diversity“ zu sorgen, wo diese von der Aufgabenstellung her tatsächlich erforderlich ist.*

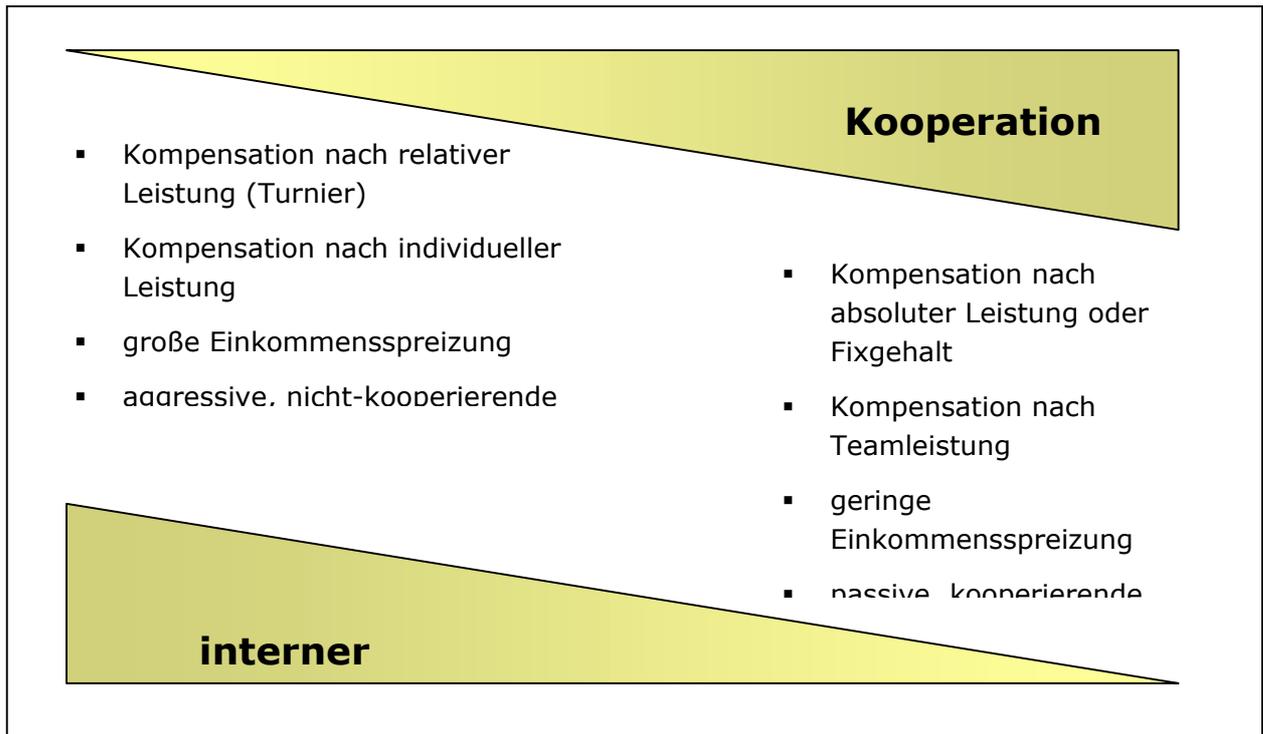
---

Bezüglich der Anreizgestaltung für Teams beziehen wir uns auf Backes-Gellner, Lazear und Wolff (2001: 155-256). Dort wird ausgeführt, wie durch den Einsatz von Team- und Individualanreizen bzw. von schwachen und starken Anreizen die Kooperation zwischen den Teammitgliedern verstärkt oder zu Gunsten von internem Wettbewerb abgeschwächt werden kann. Abbildung 2 illustriert das Prinzip.

Interner Wettbewerb wird verstärkt, wenn die Kompensation der einzelnen Teammitglieder aufgrund ihrer relativen Leistung ermittelt wird. Ein solcher Leistungsvergleich kann durch ein sogenanntes Leistungsturnier implementiert werden, in dem die Teammitglieder um einen Preis, z. B. eine Beförderung, miteinander konkurrieren (starke Individualanreize). Der „Wettbewerb um den Preis“ wird weiter verstärkt, wenn eine große Einkommensspreizung zwischen den Verlierern und dem Gewinner vorliegt. Neben der Anreizwirkung weisen Anreizsysteme auch eine Selektionswirkung auf (Wolff und Lucas 2003). Starke Individualanreize ziehen tendenziell aggressive, nicht-kooperationsfreudige Teammitglieder an. Im Extremfall können solche Systeme sogar zu Sabotage zwischen den Teammitgliedern führen. Gibt es starke Individualanreize, führt dies also zu intensivem internen Wettbewerb, so dass die Teamleistung tendenziell gering ausfällt, da die Teammitglieder eher wenig kooperieren bzw. sich sogar gegenseitig behindern, um individuell „besser da zu stehen“.

Anreize zur Kooperation können dagegen nach folgenden Prinzipien geschaffen werden: Wenn die Kompensation nach absoluter Leistung gezahlt wird, besteht kein Anreiz für die Teammitglieder sich gegenseitig nicht zu unterstützen. Das gleiche gilt für ein Fixgehalt, da auch hier die Teammitglieder nicht um einen Preis miteinander konkurrieren. Die Kompensation könnte außerdem auf Basis der Teamleistung erfolgen. Dies würde nur schwache Anreize für jedes einzelne Teammitglied setzen, da jedes Teammitglied vom Preis  $N$  nur  $1/N$  bekommt. Allerdings können hierbei Trittbrettfahrerprobleme entstehen, da jedes Mitglied auf jeden Fall  $1/N$  bekommt – egal welche Individualleistung der Einzelne einbringt. Auch eine eher geringe Einkommensspreizung bietet tendenziell schwache Anreize, denn wer sich in seinem Job erheblich mehr anstrengt, bekommt nur einen geringen Lohnaufschlag. Tendenziell ziehen diese Kompensationselemente weniger aggressive, kooperationsfreudige Teammitglieder an.

Abbildung 2: Einsatz von Wettbewerbs- und Kooperationsanreizen



Die erstbeschriebene Art der Anreizgestaltung stellt starke Individualanreize dar, die zu hohen individuellen Anstrengungsniveaus führen, während die zweitbeschriebene Art eher Kollektivanreize setzt, die zu tendenziell niedrigen individuellen Anstrengungsniveau führen, aber die Kooperation zwischen Teammitgliedern verbessern. Eine Mischung aus Individual- und Teamanreizen bietet oft die optimale Lösung für dieses Dilemma, um nicht nur Wettbewerb zu implementieren, sondern auch Kooperation zu fördern. Denkbar wäre bspw. Wettbewerb zwischen Teams, wobei der, der am meisten für das Team tut, noch einen zusätzlichen Preis erhält. In Anwendung dieser theoretischer Prinzipien kann man auch erste Anhaltspunkte darüber gewinnen, Mitglieder welcher Kulturen – beispielsweise nach der Klassifizierung von Hofstede (1980) – tendenziell eher durch welche Art von Arbeitsumgebung und Anreizstruktur zu motivieren sind.

Diese Überlegungen scheinen weit vom Thema IKT entfernt. Tatsächlich sind sie jedoch Voraussetzung für einen effizienten Einsatz von IKT. Denn ökonomisch betrachtet folgen Investitionen in die Koordinationsfähigkeit der Teammitglieder (IKT) einem rationalen Kosten/Nutzen-Kalkül. Es gilt nicht: „Je mehr interkulturelles Training, desto besser.“ Vielmehr lautet die theoretische Maxime: *Effizienter Einsatz* zunächst von multikulturellen Teams, dann erst von IKT.

### Empirische Tendenzen

Idealerweise sollten diese Aussagen nicht nur theoretisch begründet, sondern auch empirisch überprüft werden. Die Datenlage zu dieser Problematik ist jedoch bescheiden, die Erhebung von Primärdaten aus Firmen mit großen Problemen verbunden. In einem ersten Schritt haben wir deshalb sechs bereits vorliegende Studien konsultiert (Earley und Mosakowski 2000; Elron 1997; McLeod, Lobel und Cox 1996; Watson, Johnson und Merritt 1998; Watson, Kumar und Michaelsen 1993). Diese beziehen sich zum Teil auf Experimente, zum Teil auf Feldstudien. In einer Sekundärauswertung wurde versucht, drei Hypothesen zu testen:

1. Multikulturelle Teams sind monokulturellen Teams überlegen, wenn für unterschiedliche Kulturräume typisches Know-how zur Lösung der Aufgaben erforderlich ist.
2. Monokulturelle Teams sind multikulturellen Teams überlegen, wenn kein heterogenes kulturabhängiges Know-How zur Lösung der Aufgabe erforderlich ist.
3. Teamorientierte Anreizsysteme können das durch die Heterogenität der Teammitgliedern zunächst verstärkte Konfliktpotential heilen.

Soweit die Datenlage überhaupt eine Aussage zulässt, konnte eine weitgehende Kompatibilität der empirischen Ergebnisse mit den Hypothesen festgestellt werden. Drei Studien unterstützen die erste Hypothese und drei Studien die zweite. Keine Studie widerlegt eine der Hypothesen; allerdings ergeben sich nicht aus allen Studien Hinweise zu allen drei Hypothesen. In einer weiteren Studie (Chatman et al. 1998) konnten empirische Anzeichen dafür gefunden werden, dass heterogenitätsbedingte Konflikte nicht nur durch Training – wie in der Praxis oft propagiert –, sondern auch durch Anreize – wie es die Personalökonomik suggeriert – geheilt werden können. Detailliertere weitere Studien bleiben zwar notwendig, folgende Grundaussagen lassen sich jedoch bereits treffen (vgl. Abbildung 3).

Wir gehen von zwei Aufgabenarten mit unterschiedlichen Bruttowertschöpfungen,  $W\downarrow(h)$  und  $W\uparrow(h)$ , aus.  $W\downarrow(h)$  bezieht sich auf eine Aufgabe, deren Erfüllung durch heterogene Fähigkeiten nicht verbessert wird;  $W\uparrow(h)$  auf eine Aufgabe, die von

---

heterogenen Fähigkeiten profitiert. Ein Beispiel für  $W_{\downarrow}(h)$  könnte die Abwicklung interner Verwaltungsaufgaben sein, ein Beispiel für  $W_{\uparrow}(h)$  die Entwicklung eines Marketingkonzepts für einen neuen Auslandsmarkt. Wir wollen begründen, welchen Heterogenitätsgrad das entsprechende Arbeitsteam haben sollte. Unsere Annahmen: Mit zunehmenden Heterogenitätsgrad  $h$  (Anzahl der im Team vertretenen Kulturen) steigen die Transaktionskosten von multikulturellen Teams  $TK(h)$  aufgrund von interkulturellen Verständigungsrisiken. Wenn die Analyse der Aufgabeneigenschaften ergibt, dass für die Aufgabe kein „multikulturelles Know-How“ notwendig ist, bedeutet das, dass die Bruttowertschöpfung mit Zunahme der Heterogenität nicht steigt. Dieses Szenario illustriert die Gerade  $W_{\downarrow}(h)$ . Die in Abbildung 3 eingezeichneten Transaktionskosten  $TK(h)$  übersteigen nun die Bruttowertschöpfung  $W_{\downarrow}(h)$ , und zwar mit steigender Tendenz bei zunehmender Heterogenität. Ein Heterogenitätsgrad von mehr als 1, also Multikulturalität, wäre hier nicht hilfreich. Geht man davon aus, dass IKT nicht die Bruttowertschöpfung beeinflusst, sondern die Transaktionskosten eines Teams senkt, so übersteigen die Transaktionskosten bei  $h > 1$  selbst mit IKT die Wertschöpfung  $W_{\downarrow}(h)$ , wie der Verlauf von  $TK_{IKT}(h)$  illustriert. Dabei ist unerheblich, wie viel IKT kostet; es liegt immer ein Nettoverlust vor. Eine Zuordnung von Personen aus unterschiedlichen Kulturen zu einem Team für diese (kulturunabhängige) Aufgabe führt immer zu ineffizientem IKT, weil die Transaktionskostensparnis durch IKT den Wertschöpfungsnachteil gegenüber dem Einsatz eines monokulturellen Teams nicht ausgleichen kann.

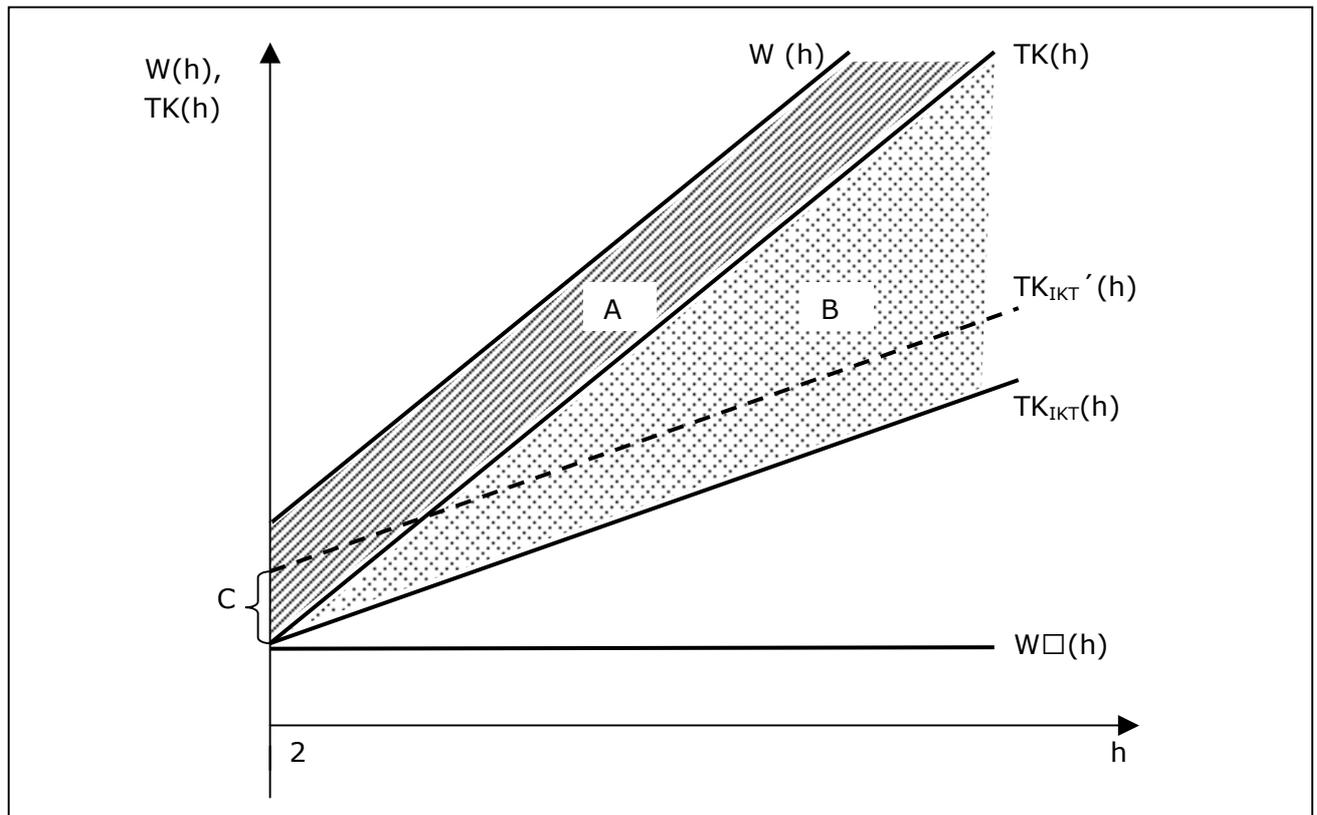
Ist „multikulturelles Know-How“ jedoch für die Lösung der Aufgabe vorteilhaft, steigt die Wertschöpfung mit zunehmendem Heterogenitätsgrad. Dies verdeutlicht der Verlauf von  $W_{\uparrow}(h)$ . Eine solcher Wertschöpfungsgewinn durch Heterogenität wird die zusätzlichen Transaktionskosten übersteigen bzw. zumindest amortisieren. Damit entstünde ein Nettogewinn (Feld A) für das Unternehmen aufgrund der effizienten Zuordnung von Individuen auf multikulturelle Teams und dieser wiederum auf kultursensible Aufgaben. IKT vergrößert nun diesen Nettogewinn weiter (Feld B), da die Transaktionskosten auf  $TK_{IKT}(h)$  gesenkt werden. Ist IKT nicht kostenlos [vgl.  $TK_{IKT}'(h)$ ], sondern verursacht Kosten von  $C$ , so verringert sich der Nettogewinn entsprechend. Solange  $C \leq TK(h) - TK_{IKT}(h)$ , ist IKT effizient. Dies ist eine einfache theoretische Beschreibung der Bedingungen, unter denen der Einsatz von multikulturellen Teams und IKT effizient ist. So lässt sich also aus ökonomischer

---

Sonderausgabe: 4. Interkulturelle Sommerakademie

Sicht begründen, in welcher Weise man zunächst die Aufgabe und die Teamzusammensetzung analysieren muss, bevor man den Einsatz von IKT beschließt.

Abbildung 3: Nettogewinn bei multikulturellem Team in Kombination mit IKT



Die hinzugezogenen empirischen Studien stützen genau diesen Befund. Denn interessanter Weise konnte in allen Fällen, in denen multikulturelle Teams nicht erfolgreicher gearbeitet haben als monokulturelle Teams, nicht aus der Aufgabenstellung heraus begründet werden, dass der implementierte Grad an Heterogenität überhaupt erforderlich war. Eine Studie (Chatman et al. 1998) weist darauf hin, dass die herrschende Anreizstruktur eine größere Bedeutung aufweist als die Zusammensetzung des jeweiligen Teams. Durch starke Anreize zur Kooperation werden die Teammitglieder scheinbar auch zur selbstorganisierten Überwindung von eventuellen kulturbedingten Konflikten stärker motiviert – nicht nur zur Überwindung des Trittbrettfahrerproblems. Jedoch sind hier gezieltere empirische Studien notwendig.

Als Fazit schlagen wir vor, dass die Analyse von Aufgabeneigenschaften und dafür notwendige Skills als Voraussetzung und Bestandteil von IKT gesehen werden sollte. Ebenso gehört die Analyse und optimale Gestaltung von Anreizstrukturen zum

---

weiteren Problemfeld der interkulturellen Kommunikation. Der Übergang vom Training der interkulturellen Kommunikation zu einem Training des interkulturellen Managements wird damit fließender. Damit ergeben sich allerdings auch neue Anforderungen an die Qualifikation der eingesetzten Trainer: Neben kommunikativen Fähigkeiten müssten sie vermehrt auch betriebswirtschaftliche Skills vermitteln können. Oder man kann auch argumentieren, dass die Abgrenzung zwischen interkultureller Kommunikation und interkulturellem Management eindeutiger wird. Dann muss allerdings anerkannt werden, dass viele Probleme der internationalen Wirtschaftspraxis sich nicht durch IKT lösen lassen, wenn nicht die zugleich die managementtheoretische Begleitmusik gespielt wird.

#### Referenzen

Backes-Gellner, U./Lazear, E. P./Wolff, B. (2001), *Personalökonomik: Fortgeschrittene Anwendungen für das Management*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Chatman, J./Polzer, J./Barsade, S./Neale, M. (1998), *Being Different and Yet Feeling Similar: The Influence of Demographic Composition and Organizational Culture on Work Processes and Outcomes*, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 43, S. 749-780.

Earley, P. C./Mosakowski, E. (2000), *Creating Hybrid Team Cultures: An Empirical Test of*

*Transnational Team Functioning*, *Academy of Management Journal*, Vol. 43, S. 26-49.

Elron, E. (1997), *Top Management Teams within Multinational Corporations: Effects of Worker Heterogeneity*, *Leadership Quarterly*, Vol. 8, Issue 4, S. 393-412.

Hofstede, G. (1980), *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, Sage.

Lazear, E. P. (1998), *Globalization and the Market for Teammates*, *NBER Working Paper Series*, Working Paper No. 6579, Online: <http://www.nber.org/papers/w6579>, 09. April 2003.

McLeod, P./Lobel, S./Cox, T. (1996), Ethnic Diversity and Creativity in Small Groups, *Small Group Research*, Vol. 27, Issue 2, S. 248-264.

Thomas, D. C. (1999), Cultural Diversity and Work Group Effectiveness: An Experimental Study, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 30, Nr. 2, S. 242-263

Watson, W./Johnson, L/ Merritt, D. (1998), Team Orientation, Self-Orientation, and Diversity in Task Groups: Their Connection to Team Performance over Time, *Group & Organization Management*, Vol. 23 , Nr. 2, S. 161-188.

Watson, W./Kumar, K./Michaelsen, L. (1993), Cultural Diversity's Impact on Interaction Process and Performance: Comparing Homogeneous and Diverse Task Groups, *Academy of Management Journal*, Vol. 36, Nr. 3, S. 590-602.

Wolff, B./Lucas, S. (2003), Anreizsysteme, in: Gaugler, W./Oechsler, W.A/Weber, W. (Hg.): *Handwörterbuch des Personalwesens*, 3. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, im Erscheinen.

**Kontakt:**

wolff@ww.uni-magdeburg.de

sperber@ww.uni-magdeburg.de