

---

# **Konflikte und Synergien in multikulturellen Teams**

**Virtuelle und face-to-face Kooperation**

Berlin, 31.05.2008

Dr. Petra Köppel

---

# *Inhalte*

---

1. Kontext: Die Entstehung multikultureller virtueller Arbeitsgruppen
2. Ziel: Ermittlung des Einflusses von Kultur und Virtualität auf Gruppeneffektivität
3. Konzeptuelle Grundlagen
4. Untersuchungsmethode
5. Ergebnis: Das MIPO-Modell
6. Ansatzpunkte für Effektivitätssteigerungen

# 1. Kontext

---

1. Gruppenarbeit breitet sich aus
2. Internationalisierung nimmt zu
3. Informations- und Kommunikationstechnologie schreitet fort



Die Relevanz von multikulturellen Arbeitsgruppen im Geschäftsleben steigt.



Als neue Form der Kooperation entstehen virtuelle Arbeitsgruppen.




Die in diesen Gruppen ablaufenden Prozesse sowie Lösungsansätze zur Effektivitätssteigerung sind unklar.

## 2. Ziel

---

1. Was sind die besonderen Herausforderungen der interkulturellen Zusammenarbeit in positiver und negativer Hinsicht?

 interkulturelle Synergien und Konflikte

2. Welche zusätzlichen Aspekte sind zu beachten, wenn multikulturelle Arbeitsgruppen virtuell kooperieren?

 virtuelle Synergien und Konflikte

3. Wie hängen die verschiedenen Formen von Synergien und Konflikten zusammen?

4. Sind multikulturelle Arbeitsgruppen effektiver als monokulturelle?

 MIPO-Modell

### 3. Konzeptuelle Grundlagen

---

Eine **Arbeitsgruppe** ist

- eine kleine Einheit von Individuen,
- die Gelegenheit zur Interaktion haben,
- einer gemeinsamen Arbeitsaufgabe nachgehen,
- sich einander als Team verbunden fühlen,
- auf Grund ihrer Aufgaben interdependent sind,
- in ein größeres soziales System eingebunden sind (Unternehmen)
- und gemeinsame Ziele, Werte, Normen und Praktiken aufweisen.

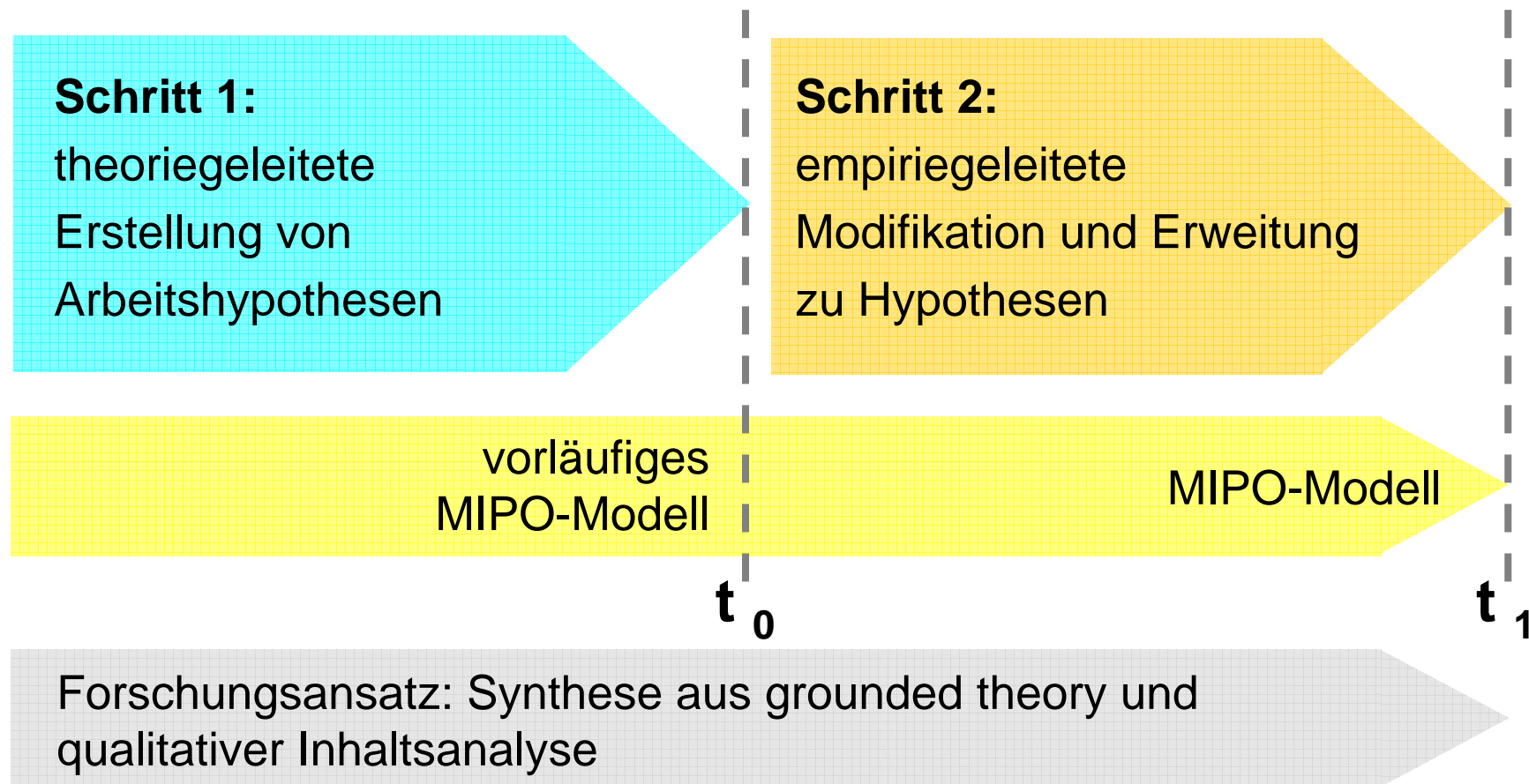
*(Shaw/Barrett-Power 1998, Guzzo/Dickson 1996, Earley/Gibson 2002)*

### 3. Konzeptuelle Grundlagen

---

1. **Input-Prozess-Output Modell** zur Systemerfassung  
(McGrath 1964, Hackman 1987, Gladstein 1984)
2. **Interkulturell** statt kulturkontrastiv  
(Bolten 2003)
3. **Value in diversity** zur Abkehr von der Konfliktbetonung  
(Cox 1993, Polzer / Milton / Swann 2001, Sepehri 2002)

## 4. Untersuchungsmethode



*Meinefeld 2000, Strauss / Corbin 1998, Mayring 1997, Bolten 1985*

## ***4. Untersuchungsmethode***

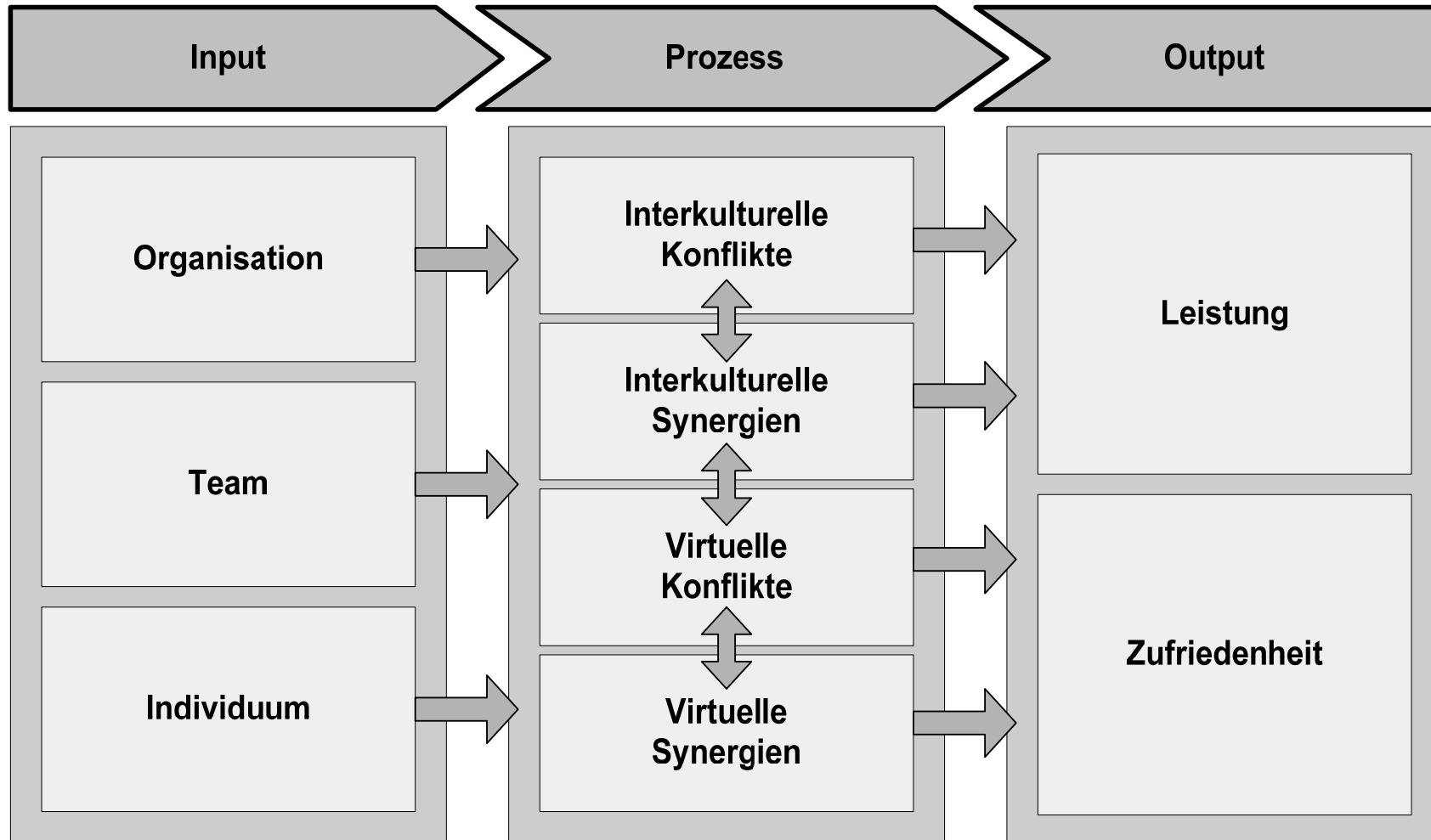
---

### **Erhebungsinstrument und Stichprobe:**

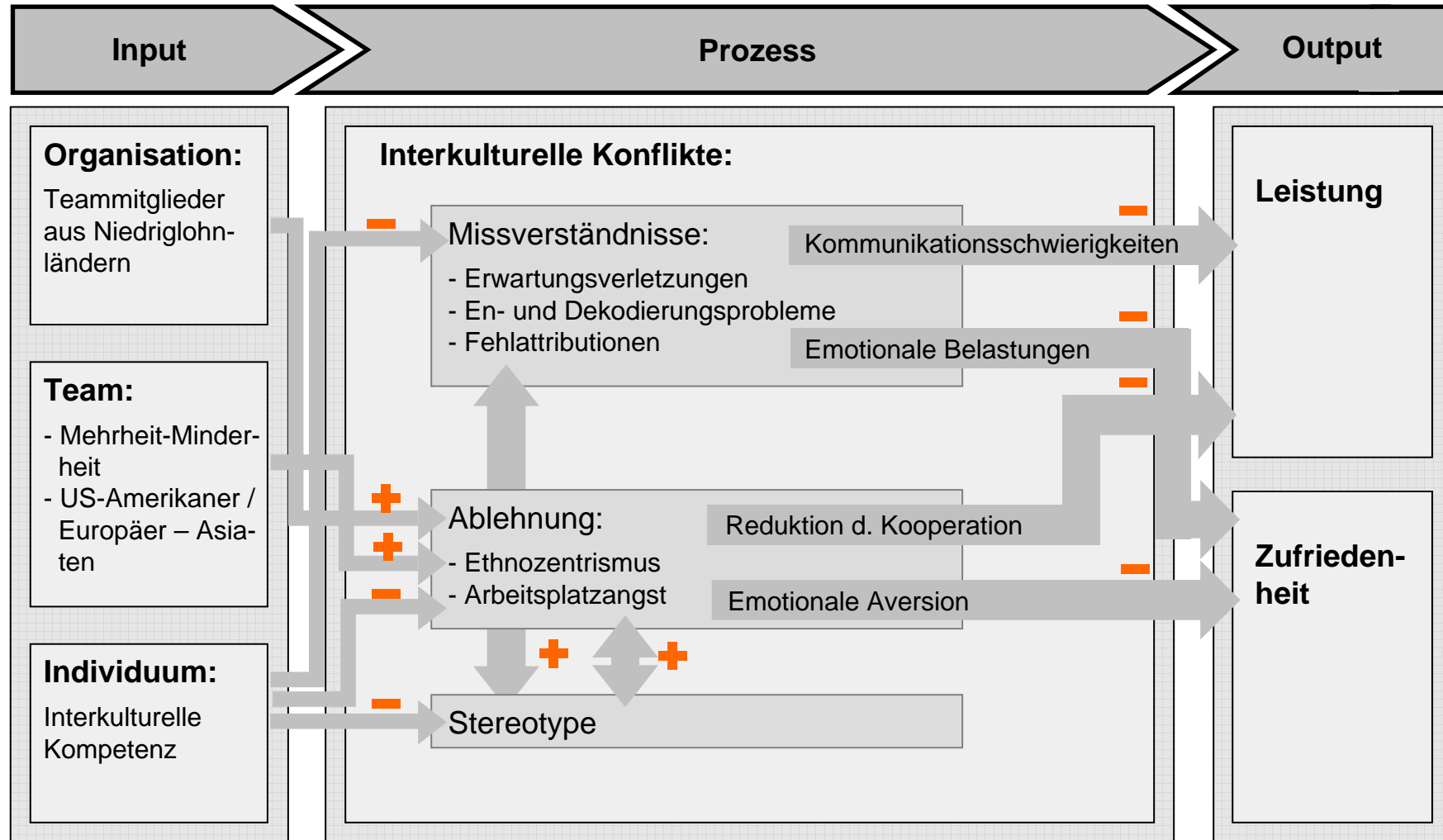
- Leitfadeninterviews
- 31 deutschsprachige Gruppenleiter bzw. Mitarbeiter aus 34 multi-kulturellen Arbeitsgruppen in 6 Unternehmen
- 13 face-to-face, 13 virtuelle, 8 gemischte Arbeitsgruppen



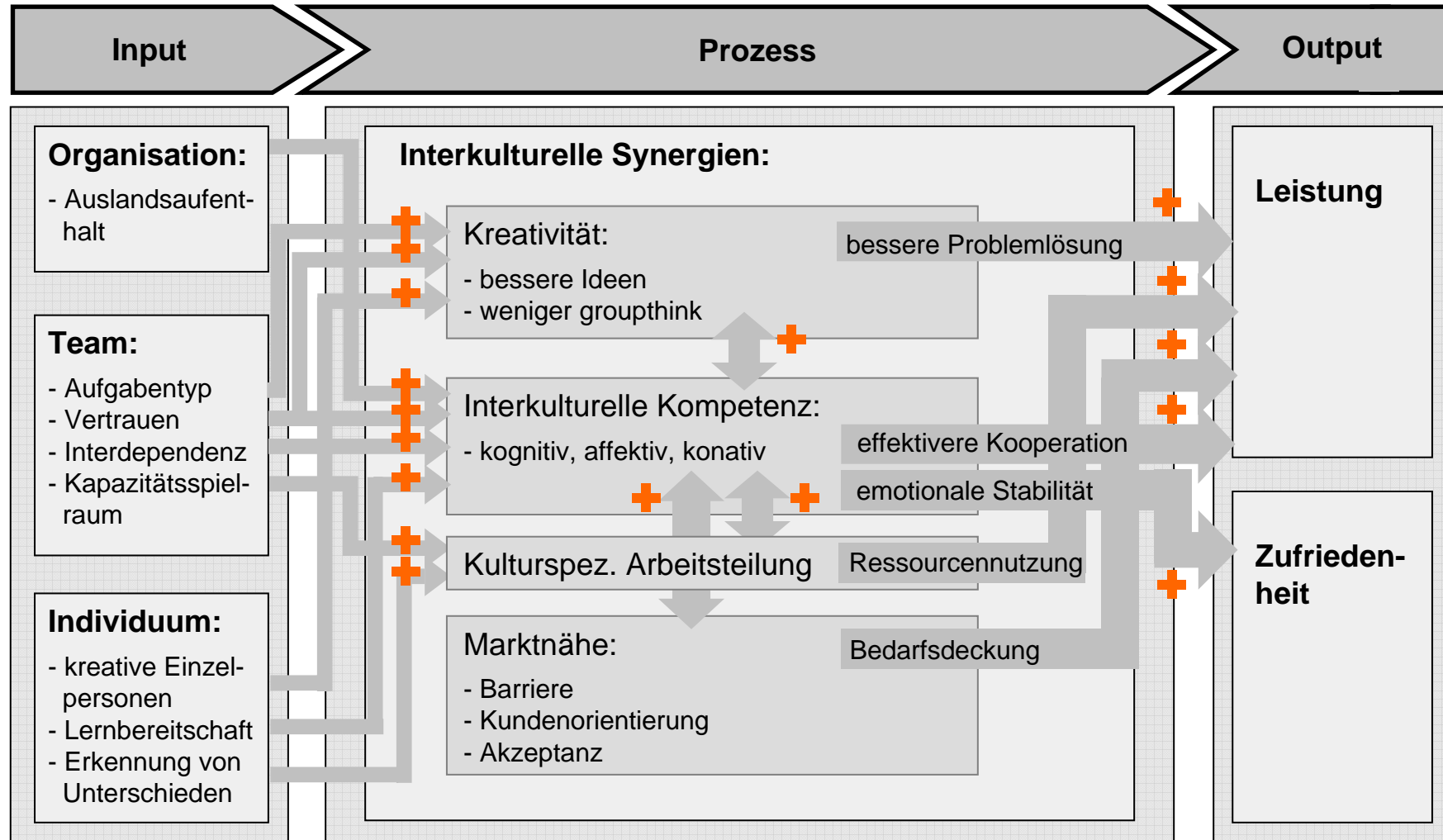
## 5. Ergebnis: Das MIPO-Modell



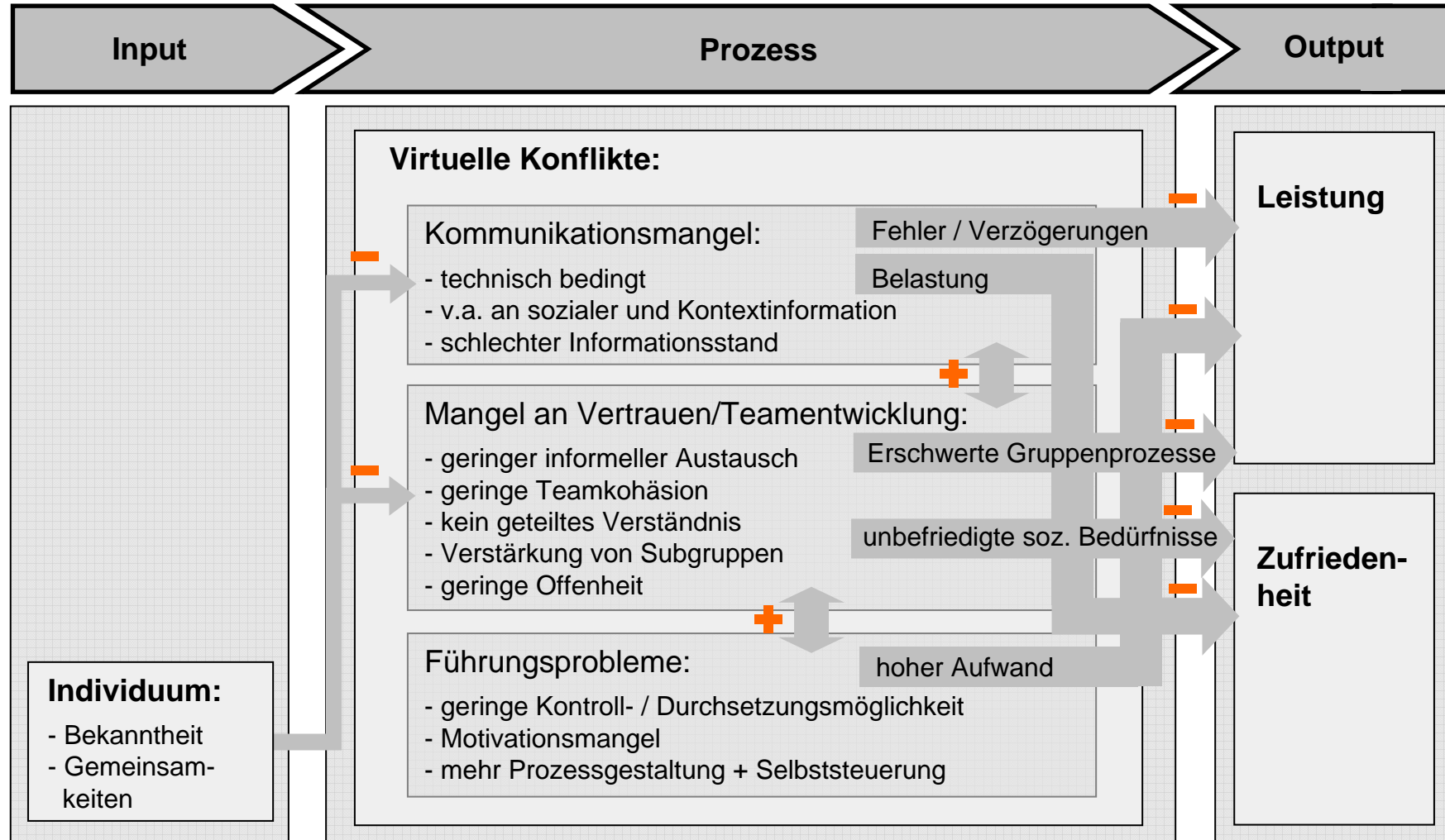
# 5. Ergebnis: Interkulturelle Konflikte



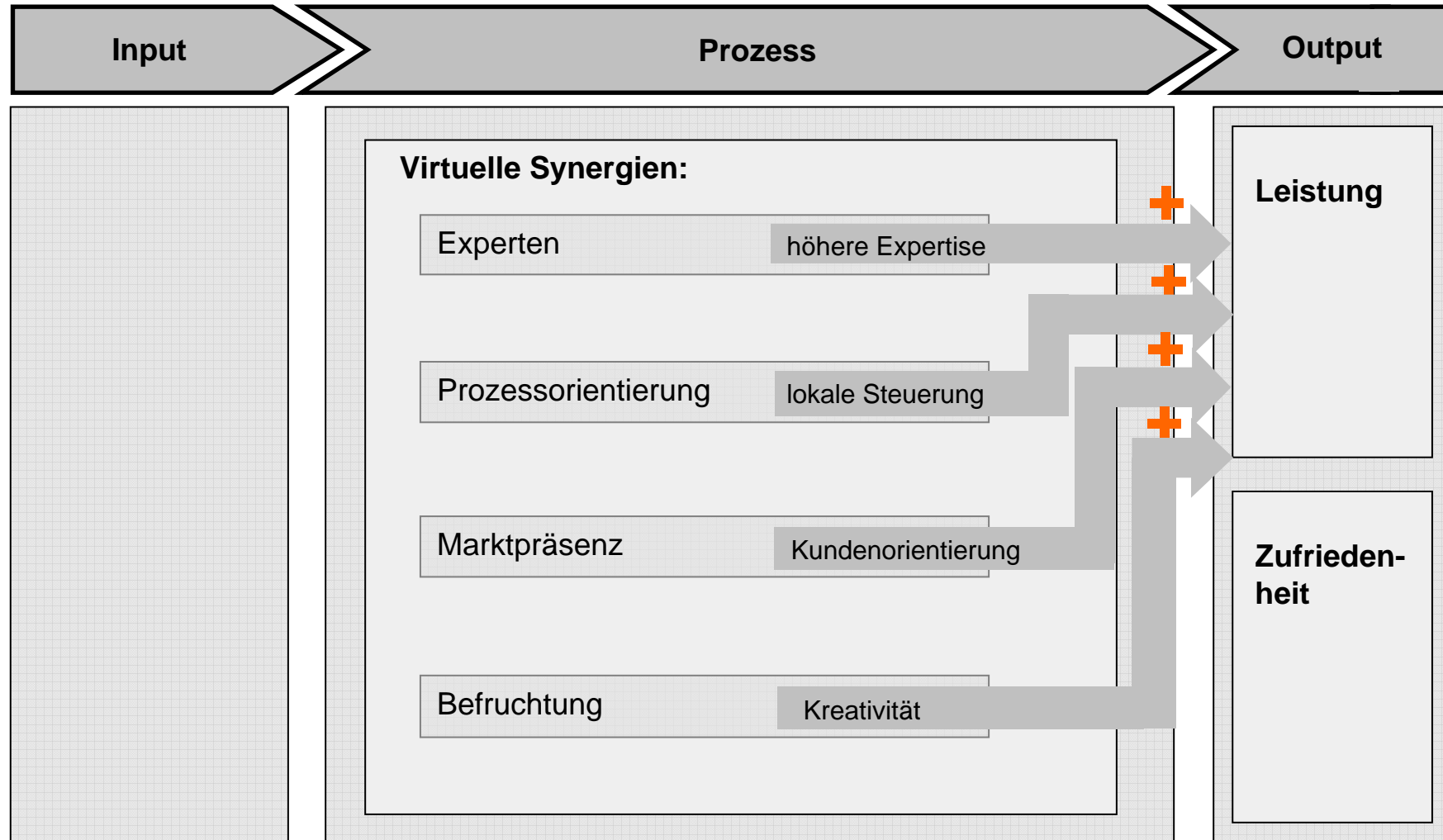
# 5. Ergebnis: Interkulturelle Synergien



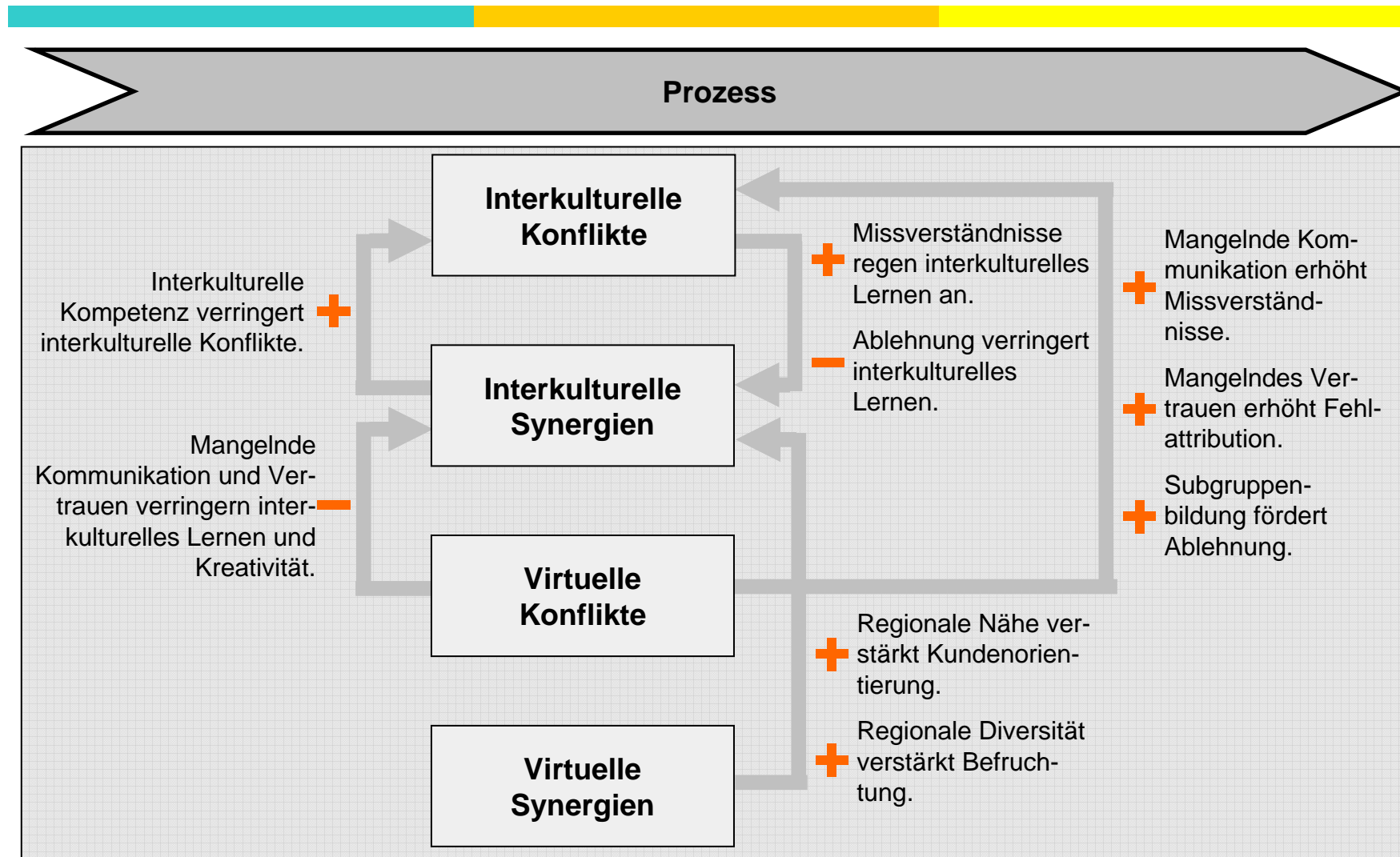
# 5. Ergebnis: Virtuelle Konflikte



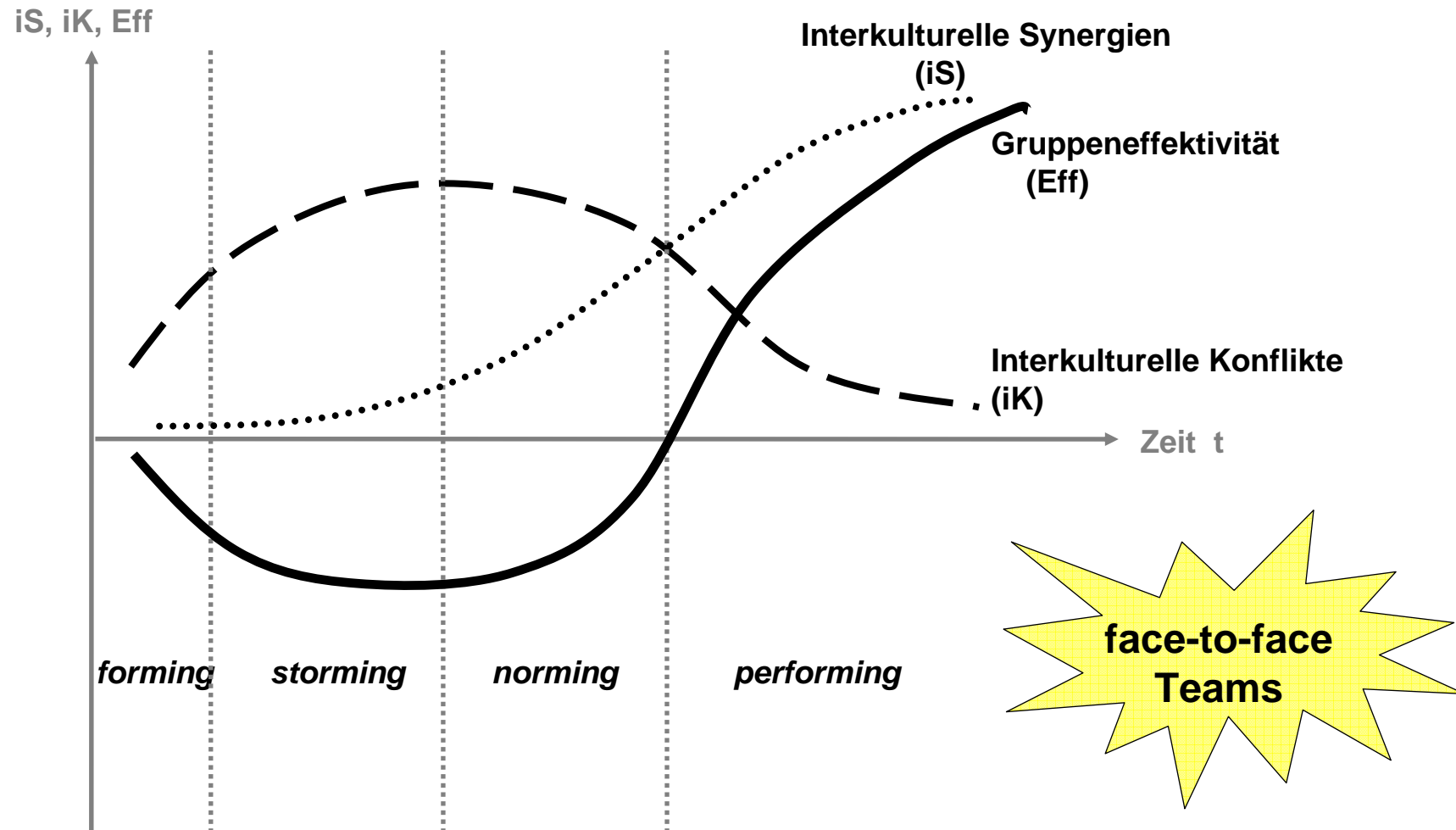
# 5. Ergebnis: Virtuelle Synergien



# 5. Ergebnis: Das MIPO-Modell

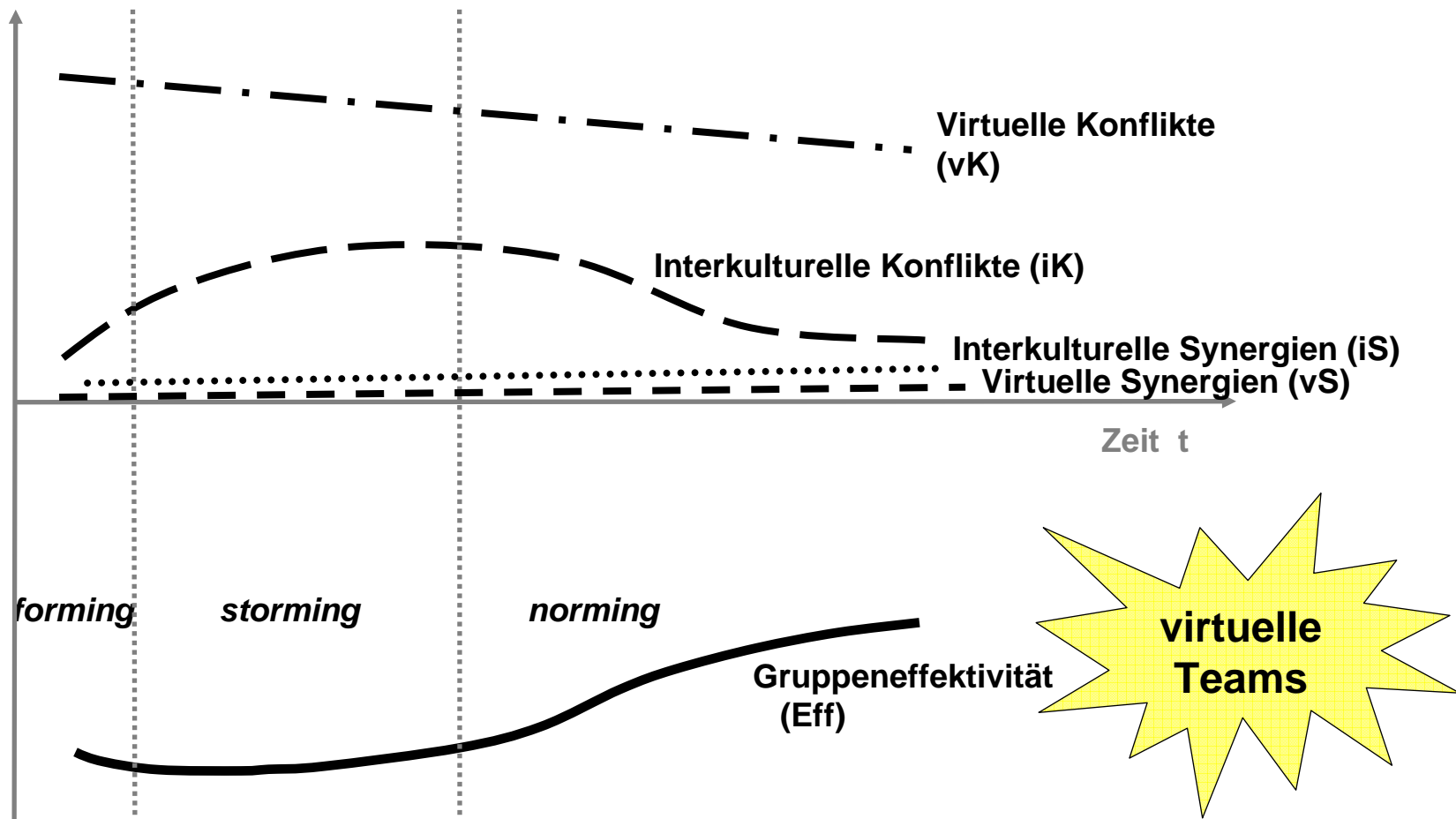


# 5. Ergebnis: Das MIPO-Modell



# 5. Ergebnis: Das MIPO-Modell

iS, iK, vS, vK, Eff





## ***6. Ansatzpunkte für Effektivitätssteigerungen***

---

1. Eignung multikultureller / virtueller Gruppen abwägen
2. Interkulturelle Kompetenz herstellen
2. Kommunikations- und Entscheidungsprozesse anpassen
3. Teambuilding unterstützen
4. Face-to-face Interaktion und Interdependenz erhöhen
5. Potenzial neuer Medientechnik ausschöpfen
6. Virtuelle Führung als Kompetenz stärken



**Konflikte reduzieren – Synergien ausbauen**



**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.**

# Literatur

---

- Bolten, Jürgen (1985): Die hermeneutische Spirale. Überlegungen zu einer integrativen Literaturtheorie, in: Poetica, 17(3/4)
- Bolten, Jürgen (2003): Interkulturelle Kompetenz, Erfurt
- Cox, Taylor H. Jr. (1993): Cultural diversity in organizations. Theory, research and practice, San Francisco CA
- Earley, P. Christopher / Gibson, Cristina B. (2002): Multinational work teams. A new perspective, Mahwah NJ
- Gladstein, Deborah L. (1984): Groups in context: A model of task group effectiveness, in: Administrative Science Quarterly 29 (4), S. 499-517
- Glaser, Barney / Strauss, Anselm (1967): Discovery of grounded theory, Chicago IL
- Guzzo, Richard A. / Dickson, Marcus W. (1996): Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness, in: Annual Review of Psychology, 47, S. 307-338
- Hackman, J. Richard (1987): The design of work teams, in: Lorsch, Jay W. (Hg.): Handbook of organizational behavior, Englewood Cliffs NJ, S. 315-342
- Mayring, Philipp (1997): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, Weinheim
- McGrath, Joseph E. (1964): Social psychology: A brief introduction, New York NY
- Meinefeld, Werner (2000): Hypothesen und Vorwissen in der qualitativen Sozialforschung, in: Flick, Uwe / Kardoff, Ernst von / Steinke, Ines (Hg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch, Reinbek, S. 265-275
- Polzer, Jeffrey T. / Milton, Laurie P. / Swann, William B. Jr. (2001): Capitalizing on diversity: Interpersonal congruence in small work-groups, <http://www.hbs.edu/research/facpubs/workingpapers/papers2/0102/02-003.pdf> , Zugang: 21.10.2003
- Sepehri, Paivand (2002): Diversity und Diversity Management in internationalen Organisationen, München
- 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
- Strauss, Anselm / Corbin, Juliet (1998): Basics of qualitative research. Techniques and procedures for developing grounded theory, Thousand Oaks CA
-



# Back-up



# ***Beteiligte Forschungsrichtungen***

---

## **Kleingruppenforschung:**

- Gruppenmodelle und -prozesse
- Empirische Untersuchungen im Labor oder Studierendengruppen

## **Diversitätsforschung:**

- Wirkung von Heterogenität in der Organisation und Gruppe
- empirische Studien, kaum theoretische Fundierung

## **Interkulturelle Kommunikationsforschung:**

- interkulturelle Konflikte (empirisch + theoretisch, kaum auf Gruppenebene)
- Interkulturelle Synergien (in rudimentären Ansätzen)

## **Forschung zur virtuellen Zusammenarbeit:**

- Einsatz von Medien (CSCW-Forschung) bzw. einzelne Gruppenvariablen
- Empirische Erkenntnisse aus Labor und online-Kursen

# ***Definitionen***

---

Eine **multikulturelle Arbeitsgruppe** ist eine Gruppe, deren Mitglieder sich aus den Angehörigen verschiedener Kulturen zusammensetzen. Durch Interaktion kommt es zu interkulturellen Prozessen.

*(Bolten 2003)*

# Definitionen

---

**Virtuelle Teams** sind Arbeitsgruppen, in denen Personen zusammenarbeiten, ohne persönlich am selben Ort anwesend zu sein. Die Zusammenarbeit geht dabei über räumliche, zeitliche und organisationale Grenzen hinaus, wobei ein weites Spektrum von Kommunikationstechnologien genutzt wird. *(Herczeg et al. 2000)*

Der Grad an persönlicher Interaktion sowie die geographische Verteilung bestimmen die Endpole ‚rein virtuelles Team‘ und ‚rein face-to-face Team‘, wobei diese in der Realität fast nicht auftreten. Daher wird der Begriff ‚virtuell‘ für Teams mit einem hohen Grad an Virtualität verwendet und ‚face-to-face‘ für Gruppen, die an einem Standort arbeiten.

*(Griffith / Neale 2001, Kristof et al. 1995, Hertel / Geister / Konradt 2005)*

# Zugrundliegende Modelle

---

## Statisches Modell der Gruppeneffektivität:

- Input-Prozess-Output  
(McGrath 1964, Hackman 1987, Gladstein 1984)

## Zusammenspiel von Synergien und Konflikten:

- Gruppeneffektivität = potenzielle Effektivität – Konflikte + Synergien  
(Steiner 1972, Adler 1997)

## Zeitliche Dynamik:

- Forming, storming, norming, performing  
(Tuckman 1965)



# Forschungsansatz der empirischen Studie

## Grounded theory

(Glaser / Strauss 1967, Strauss / Corbin 1998)

Induktiver Ansatz: Wissenschaftler tritt ohne Vorgeanken an Daten heran und erkennt beim Durchlesen Konzepte und Zusammenhänge, die er zu einer Theorie verdichtet.

Positiv:

- offen für unbekannte Konzepte, explorativ
- iteratives Vorgehen beim Codieren

Negativ:

- Ablehnung der Theoriegeleitetheit

## Qualitative Inhaltsanalyse

(Mayring 1997)

Deduktiver Ansatz: Wissenschaftler tritt theoriegeleitet und mit vorgefertigtem Kategoriensystem an die Daten heran, um Zusammenhänge zu überprüfen.

Positiv:

- strukturierte Schritte zur Interkoderreliabilität
- Kategorien werden von Theorie abgeleitet

Negativ:

- zu starr, keine Exploration möglich

## Synthese

- **Deduktiv:** Erkenntnisse aus der bisherigen Forschung bzw. daraus für das Untersuchungsobjekt abgeleitete Arbeitshypothesen werden geprüft.
- **Induktiv:** Unerforschte Aspekte und Zusammenhänge werden explorativ erfasst.