



BACHELORARBEIT

Frau
Lena K. Egger

**Interkulturelle Zusammenarbeit in
Zeiten der Globalisierung: Heraus-
forderungen und Erfolgsfaktoren
internationaler Teams**

2017

Fakultät: Medien

BACHELORARBEIT

**Interkulturelle Zusammenarbeit in Zeiten der
Globalisierung: Herausforderungen und Erfolgs-
faktoren internationaler Teams**

Autorin:

Frau Lena K. Egger

Studiengang:

Business Management

Seminargruppe:

BM14wM1-B

Erstprüfer:

Prof. Dr. Sebastian Scharf

Zweitprüfer:

Dr. Stefan Remhof

Einreichung:

Landshut, 06.06.2017

Faculty of Media

BACHELOR THESIS

Intercultural Collaboration in the Age of Globalization: Challenges and Key Success Factors in Global Teams

author:

Ms. Lena K. Egger

course of studies:

Business Management

seminar group:

BM14wM1-B

first examiner:

Prof. Dr. Sebastian Scharf

second examiner:

Dr. Stefan Remhof

submission:

Landshut, 06/06/2017

Bibliografische Angaben

Egger, Lena:

Interkulturelle Zusammenarbeit in Zeiten der Globalisierung: Herausforderungen und Erfolgsfaktoren internationaler Teams

Intercultural Collaboration in the Age of Globalization: Challenges and Key Success Factors in Global Teams

53 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2017

Abstract

Die vorliegende Bachelorarbeit wurde kompilatorisch erarbeitet und befasst sich mit dem Themengebiet der interkulturellen Zusammenarbeit in internationalen Teams. Zu Beginn werden theoretische Grundlagen definiert und es erfolgt eine Hinführung zur Thematik, die beschreibt, warum diese Art der Zusammenarbeit in Zeiten der Globalisierung an Wichtigkeit gewonnen hat. Anschließend wird die Bedeutung von Kultur und die Relevanz kultureller Unterschiede anhand des entwickelten Kulturmodells von Geert Hofstede (Kulturdimensionen) herausgearbeitet. Aufbauend darauf wird auf wichtige Herausforderungen im interkulturellen Kontext eingegangen und die kulturelle Intelligenz als bedeutendster Erfolgsfaktor internationaler Zusammenarbeit definiert und eingehend analysiert. Die gewonnenen Erkenntnisse sind vor allem für die Praxis relevant, da sich aus ihnen hilfreiche Ableitungen für Unternehmen ziehen lassen.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	IX
1 Einleitung	1
1.1 Hinführung zur Thematik	1
1.2 Fragestellung, Forschungsfrage und Neuigkeitswert der Bachelorarbeit	4
1.3 Zielsetzung der Arbeit.....	4
1.4 Methodische Herangehensweise und Aufbau	5
2 Grundlagen.....	7
2.1 Einordnung des Themas in eine wissenschaftliche Disziplin	7
2.2 Beschreibung des aktuellen Forschungsstands.....	8
3 Definition und Wichtigkeit von Kultur	10
3.1 Kultur allgemein.....	10
3.2 Analyse des Kulturmodells von Hofstede	14
3.2.1 <i>Machtdistanz</i>	15
3.2.2 <i>Kollektivismus vs. Individualismus</i>	16
3.2.3 <i>Maskulinität vs. Femininität</i>	18
3.2.4 <i>Unsicherheitsvermeidung</i>	20
3.2.5 <i>Lang- vs. Kurzzeitorientierung</i>	21
3.2.6 <i>Schwierigkeiten des Modells und Fazit</i>	22
4 Zusammenarbeit in internationalen Teams	25
4.1 Bedeutung internationaler Teamarbeit	25
4.2 Herausforderungen in interkulturellen Teams	29
4.2.1 <i>Kommunikation</i>	29
4.2.2 <i>Arbeitsverhalten und -organisation</i>	31

4.2.3	<i>Kulturell geprägte Persönlichkeit</i>	33
4.2.4	<i>Hierarchieverständnis</i>	35
4.2.5	<i>Äußere Bedingungen</i>	36
4.3	Kulturelle Intelligenz als bedeutendster Erfolgsfaktor der Zusammenarbeit	37
4.3.1	<i>Definition kultureller Intelligenz</i>	38
4.3.2	<i>Vier Dimensionen der kulturellen Intelligenz</i>	40
4.3.3	<i>Wichtigkeit kultureller Intelligenz im internationalen Kontext</i> ..	45
5	Fazit und Ausblick	47
5.1	Zusammenfassung der Ergebnisse	47
5.2	Limitationen	50
5.3	Ausblick	52
	Literaturverzeichnis	X
	Eigenständigkeitserklärung	XVI

Abkürzungsverzeichnis

BWL	Betriebswirtschaftslehre
bzw.	beziehungsweise
CQ	Kulturelle Intelligenz (engl.)
CQS	Cultural Intelligence Scale
ebd.	ebenda
engl.	Englisch
EQ	Emotionale Intelligenz (engl.)
et al.	et alii (lat.) (zu Deutsch: und andere)
f.	folgende
ff.	fortfolgende
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Hrsg.	Herausgeber
IBM	International Business Machines (Unternehmen)
IQ	Intelligenzquotient
lat.	Latein
Nr.	Nummer
o.J.	ohne Jahr(esangabe)
o.S.	ohne Seite(nangabe)

sic		sic erat scriptum (lat.) (zu Deutsch: so lautet die Quelle)
vgl.		vergleiche
Vol.		Volume (engl.)
vs.		versus

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Abgrenzung Kultur.....	13
Abbildung 2: Fünf Phasen der Teambildung.....	27
Abbildung 3: Vier Dimensionen kultureller Intelligenz	41

1 Einleitung

In diesem ersten Kapitel der Bachelorarbeit erfolgt zunächst eine Hinführung zum gewählten Thema, die die Relevanz und damit zusammenhängende Problemstellungen in diesem Kontext verdeutlicht. Anschließend wird auf die konkrete Fragestellung und Forschungsfrage eingegangen. Außerdem wird der Neuigkeitswert der vorliegenden Arbeit herausgearbeitet. Aufbauend darauf beschäftigt sich ein weiterer Teil mit Zielen der Bachelorarbeit und der methodischen Vorgehensweise der Erarbeitung. Zum Ende wird der explizite Aufbau der Bachelorarbeit vorgestellt.

1.1 Hinführung zur Thematik

„Globalisierung: Selten hat ein Begriff so rasch und nachhaltig Karriere gemacht. Er fasste auf einen Schlag viele Phänomene zusammen, die schon länger beobachtet wurden.“¹ Zu diesen beobachteten Phänomenen zählen verschiedene Dinge aus allen Bereichen des Lebens: Sei es der Klimawandel, die Internationalisierung von Geschmäckern, die Verlagerung vieler Produktionsstandorte ins Ausland oder die flächendeckende Versorgung mit Fast-Food-Ketten. Diese genannten und alle weiteren Aspekte der Globalisierung haben eines gemeinsam: Sie betreffen jeden Menschen weltweit gleichermaßen. Dennoch geht jede Person anders mit der Globalisierung und ihren Folgen um. Es gibt diejenigen, die sich mit einem globalen Dorf² vollkommen zufrieden geben und darin die Vorzüge sehen, beispielsweise jeden Tag in einem anderen Land zu essen. Ob asiatisch, griechisch, italienisch oder amerikanisch, in jeder Stadt gibt es eine Vielzahl an auswärtigen Restaurants und jeder wird eingeladen, neue Speisen auszuprobieren. Auf der anderen Seite stehen natürlich diejenigen, die in der Globalisierung eine Auslöschung nationaler Kulturen und eine Vereinheitlichung aller Länder und Menschen befürchten. Mit anderen Worten: Jeder geht anders mit der fortschreitenden Globalisierung um. Trotzdem haben alle Menschen, egal in welcher Region der Welt sie wohnen, eines gemeinsam:

¹ Scherrer/Kunze 2011, 7

² vgl. Seelmann-Holzmann 2010, 44

Sie müssen sich der Globalisierung stellen, da sie wirtschaftliche, politische und auch kulturelle Bereiche des Lebens beeinflusst und verändert.³

In der Arbeitswelt beispielsweise sehen sich Unternehmer⁴ und deren Mitarbeiter vor allem dem zunehmenden Wettbewerb ausgesetzt. In diesem wirtschaftlichen Bereich bedeutet Globalisierung, dass Innovationen schneller auf den Markt gebracht und Investitionen im großen Stil getätigt werden.⁵ Dadurch werden Unternehmen häufig mit der Konkurrenz aus dem Ausland verglichen und dahingehend von potenziellen Kunden überprüft.⁶ Sie „sehen sich mit qualitativ höheren, teilweise vollkommen neuen und fundamental anderen Anforderungen konfrontiert“⁷ als sie es von ihrem Heimatmarkt kennen. Für diese Unternehmen steigt der Druck, international ihre Position zu halten und mit den Folgen der Globalisierung richtig umzugehen. Durch die globale Vernetzung wird es für sie immer schwieriger konkurrenzfähig zu bleiben.⁸ Um in einer globalisierten Welt im wirtschaftlichen Bereich eine Rolle zu spielen, ist es daher ungemein wichtig, sich über Fragen des Engagements im Ausland Gedanken zu machen⁹, denn „Karrieren [werden] international und grenzenlos.“¹⁰ Nur eine zum Unternehmen passende, sinnvolle und für alle Beteiligten tragbare Auslandsstrategie bringt dem kompletten Unternehmen entscheidende Vorteile im internationalen Vergleich.

Genau deshalb wird es immer wichtiger, wenn nicht sogar essentiell, in internationalen Teams erfolgreich zusammenzuarbeiten. Doch auch dieser Aspekt birgt seine Schwierigkeiten. Durch die Zunahme an interkultureller Zusammenarbeit steigt auch die Wahrscheinlichkeit von kulturellen Missverständnissen, Spannungen und Konflikten innerhalb dieser Teams.¹¹ Forschungen verdeutlichen bereits, dass „[w]enn es in internationalen Projekten Probleme bei der Zusammenarbeit gibt, sind diese meist größer als bei na-

³ vgl. Scherrer/Kunze 2011, 11

⁴ Aus Gründen der Lesbarkeit wird in der gesamten Arbeit ausschließlich mit der männlichen Form gearbeitet. Selbstredend beziehen sich alle Angaben auf Angehörige beider Geschlechter.

⁵ vgl. Emrich 2011, 17

⁶ vgl. Scherrer/Kunze 2011, 46f.

⁷ Emrich 2011, 17

⁸ vgl. Scherrer/Kunze 2011, 46f.

⁹ vgl. Emrich 2011, 17

¹⁰ Remhof 2017, 24

¹¹ vgl. Ang/Van Dyne/Tan 2011, 582

tionalen Projekten.“¹² Somit müssen die Mitarbeiter in solch internationalen Teams gewisse Fähigkeiten besitzen, um entsprechend mit Kollegen aus anderen Ländern umgehen zu können.¹³ Klar ist jedoch auch, dass dadurch für eine interkulturelle Zusammenarbeit mit größeren Anstrengungen und Investitionen gerechnet werden muss.¹⁴ Nur wenn das Management und die relevanten Mitarbeiter gewisse Risiken eingehen, um sich auf die neue, ungewohnte Situation vollkommen einzustellen, ist eine erfolgreiche Kooperation im Team möglich. Internationales Engagement wird infolgedessen aber auch gebührend belohnt, da das Erfolgspotenzial länderübergreifender Projekte meist höher ist als bei ähnlichen nationalen.¹⁵ Die zunehmende Internationalisierung und die damit verbundenen Komplexitäts- und Risikosteigerungen sowie die Konsequenzen, die diese Entscheidungen für viele Unternehmen bergen, zeigen, dass es heutzutage enorm wichtig ist, seine Stärken im interkulturellen Bereich auszubauen und weiter zu fördern.¹⁶

Es steht außer Frage, dass sich einige Unternehmen bereits hervorragend auf die Globalisierung und deren Auswirkungen eingestellt haben. Diese profitieren von steigenden Exportzahlen und Kosteneinsparungen¹⁷ und zählen zu den Gewinnern der ersten Etappe der Globalisierung. Nichtsdestotrotz ist die Mehrzahl der Unternehmen noch nicht soweit. Es werden zwar die zahlreichen Auswirkungen, wie beispielsweise der steigende Lebensstandard¹⁸, beobachtet und der Wunsch geäußert, sich auch in diese Richtung zu bewegen, doch das Problem, das sich hieraus ergibt, ist das Unwissen der Unternehmen, mit der gesamten Situation umzugehen. Um international erfolgreich zu sein, „bedarf es einer Vielfalt von Formen des grenzüberschreitenden Handelns.“¹⁹ Genau damit müssen sich Unternehmen heutzutage befassen und vor allem in interkulturellen Teams ohne Missverständnisse zusammenarbeiten, um einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil zu erlangen.

¹² Hoffmann 2004, 33

¹³ vgl. Seelmann-Holzmann 2010, 82

¹⁴ vgl. Losche/Püttker 2009, 72

¹⁵ vgl. Hoffmann 2004, 33

¹⁶ vgl. Emrich 2011, 18

¹⁷ vgl. Conway 2011, 164

¹⁸ vgl. ebd., 165

¹⁹ Scherrer/Kunze 2011, 114

1.2 Fragestellung, Forschungsfrage und Neuigkeitswert der Bachelorarbeit

Das allgemeine, übergeordnete Themengebiet der Bachelorarbeit ist das internationale Personalmanagement, da es bei dem zu bearbeitenden Thema hauptsächlich um Fragen im Mitarbeiterkontext geht. Aus dem konkreten Thema der interkulturellen Zusammenarbeit in internationalen Teams lässt sich die Forschungsfrage der Arbeit ableiten, die im Zuge dieser vollständig und detailliert, in allen Aspekten beantwortet wird. Im Fokus steht folgende Fragestellung: *Vor welchen Herausforderungen stehen internationale Teams in Zeiten der Globalisierung und welche Rolle spielt dabei die kulturelle Intelligenz (CQ) als Erfolgsfaktor dieser Zusammenarbeit?*

Der Neuigkeitswert dieses speziellen Themas beziehungsweise der konkreten Beantwortung der Forschungsfrage liegt vor allem in der praktischen Relevanz der Thematik. In der Arbeit werden die kulturelle Intelligenz als Erfolgsfaktor und verschiedenste Herausforderungen der internationalen Teamarbeit kombiniert und gebündelt dargestellt. Die Bachelorarbeit lässt somit für die Praxis einige Ableitungen zu, die die internationale Tätigkeit von Unternehmen erfolgreicher und für alle Beteiligten zufriedenstellender gestaltet.

1.3 Zielsetzung der Arbeit

Hauptziel der Bachelorarbeit ist es, praxisrelevante Handlungsempfehlungen und Ableitungsmöglichkeiten zur Umsetzung in Unternehmen zu geben. Außerdem wird ein Überblick über Herausforderungen gegeben, denen Mitglieder internationaler Teams gegenüberstehen. Die Bewältigung dieser Herausforderungen und damit verbundene Schwierigkeiten sind essentiell bei der internationalen Teamarbeit und dürfen bei der Planung selbiger nicht vernachlässigt werden. Ein Hauptkapitel der Arbeit widmet sich zudem einem Erfolgsfaktor, der eine Zusammenarbeit in interkulturellen Gruppen vereinfacht. International tätigen Unternehmen bietet die Bachelorarbeit eine Art Leitfaden über positive und negative Aspekte, die die interkulturelle Teamarbeit beeinflussen.

Übergeordnetes Ziel ist es also, einen Transfer in die praktische Arbeitswelt abzuleiten, wie internationale Teams noch besser kooperieren können.

1.4 Methodische Herangehensweise und Aufbau

Die gesamte Bachelorarbeit wird kompilatorisch erarbeitet. Das impliziert keine eigenständigen Nachforschungen, um die Forschungsfrage vollständig zu beantworten. Vielmehr bildet die Basis der Arbeit eine umfassende Literaturrecherche. Hieraus lässt sich auch die gewählte Methode ableiten. Es wird auf die Analyse zurückgegriffen, mit der es gelingen soll, alle relevanten Komponenten der Fragestellung beziehungsweise des Themas zu untersuchen. Analysiert werden zu diesem Zweck verschiedene Aspekte aus einschlägiger Fachliteratur, um einen handlungsweisenden Praxistransfer zu ermöglichen.

Die vorliegende Bachelorarbeit ist in fünf Kapitel untergliedert.

Im ersten Kapitel, der Einleitung, wird zunächst zum Thema hingeführt und die Relevanz des gewählten Themas verdeutlicht. Durch die gegebene Aktualität der interkulturellen Zusammenarbeit zeigt sich die Bedeutung dieser im heutigen Unternehmenskontext. Hier wird die Fragestellung erläutert, die es im Laufe der Bachelorarbeit zu beantworten gilt. Zuletzt beschäftigt sich das erste Kapitel mit den Zielen der Bachelorarbeit und der methodischen Vorgehensweise sowie dem konkreten Aufbau.

Anschließend werden im zweiten Kapitel theoretische Grundlagen geklärt, die für das Verständnis der Arbeit notwendig sind. Der aktuelle Forschungsstand zum Thema wird beschrieben, um einen Überblick über bereits veröffentlichte Werke zum gewählten Themengebiet zu geben. Überdies wird das Thema in eine wissenschaftliche Disziplin eingeordnet.

Das anschließende Kapitel befasst sich mit der Definition und Wichtigkeit von Kultur. Das bekannte Kulturmodell von Geert Hofstede wird eingehend analysiert und die Relevanz, die sich aus der Arbeit Hofstedes für interkulturelle Teamarbeit ableiten lässt, wird festgehalten. Zusätzlich werden auch Kritik und Schwierigkeiten dieses speziellen Modells betrachtet. Dies ist von Nöten, da es im kulturellen Kontext keine optimale, universell gültige Lösung für Probleme gibt. Deswegen ist es wichtig, nicht nur die Vorteile einzelner Studien zu betrachten sondern auch, wo diese an ihre Grenzen stoßen.

Im vierten Kapitel wird detailliert auf die Zusammenarbeit in internationalen Teams eingegangen. Wichtig ist hier die Schilderung der Aktualität und Bedeutung der Thematik, da dadurch das Ausmaß an Relevanz verdeutlicht wird. Zudem werden in selbigem Kapitel Herausforderungen ausgearbeitet, die in der interkulturellen Teamarbeit Missverständnisse verursachen können. Sie sind

besonders für Mitarbeiter in internationalen Gruppen von Bedeutung, die tagtäglich mit Kollegen aus anderen Kulturen zusammenarbeiten. Diese Ausarbeitungen bilden die Basis an praktischen Handlungsempfehlungen, die sich aus der Bachelorarbeit ableiten lassen sollen. Außerdem beschäftigt sich das Kapitel mit der kulturellen Intelligenz als wichtigsten Erfolgsfaktor internationaler Teamarbeit. Das Phänomen der kulturellen Intelligenz wird erklärt und umfassend beschrieben. Im Anschluss wird die Bedeutung dieser Kompetenz im Bezug auf internationale Teamarbeit bearbeitet.

Das letzte Kapitel bildet den Schluss der Arbeit und fasst alle gewonnenen Ergebnisse prägnant zusammen. In diesem Abschnitt wird außerdem die Forschungsfrage in all ihren Punkten beantwortet. Ein kritischer Rückblick verdeutlicht, wo es bei der Erstellung der Bachelorarbeit Limitationen gab und wieso diese aufgetreten sind. Zum Abschluss wird ein Ausblick gegeben, wie sich das Thema der interkulturellen Zusammenarbeit in internationalen Teams in Zukunft weiterentwickeln könnte.

2 Grundlagen

In diesem Kapitel werden die Grundlagen der Bachelorarbeit definiert. Das Thema wird in eine wissenschaftliche Disziplin eingeordnet und der aktuelle Forschungsstand, das heißt welche Informationen und wissenschaftliche Werke bereits zum Thema vorliegen und wer die Vorreiter auf diesem speziellen Gebiet sind, erläutert.

2.1 Einordnung des Themas in eine wissenschaftliche Disziplin

Das gewählte Thema kann grundsätzlich in zwei verschiedene wissenschaftliche Disziplinen eingeordnet werden.

Aufgrund der Tatsache, dass es bei dem zu bearbeitenden Thema vorwiegend um die wirtschaftliche Situation in Unternehmen und die damit verbundene Steigerung von Werten geht, kann dieses in den Bereich der Wirtschaftswissenschaften eingeordnet werden.²⁰ Dieser unterteilt sich in Volks- und Betriebswirtschaftslehre²¹, wobei das Thema letzterer zugeordnet werden kann, da es sich in der Betriebswirtschaftslehre (BWL) um einzelwirtschaftliche Phänomene dreht²² und auch das zu bearbeitende Thema in der Rubrik der Einzelwirtschaft angesiedelt ist. Eine Ebene tiefer kann der Bereich BWL nach der funktionellen Gliederung in sieben Gebiete unterteilt werden, die nach ihrer Funktion im Unternehmen bestimmt wurden.²³ Unternehmensführung und Organisation, Materialwirtschaft, Produktionswirtschaft, Marketing, Kapitalwirtschaft, Personalwirtschaft sowie Rechnungswesen und Controlling lauten die Bezeichnungen dieser Gliederungsebenen.²⁴ Dabei kann die interkulturelle Zusammenarbeit in internationalen Teams der Personalwirtschaft zugeteilt werden, da es in der Arbeit vorwiegend um personaltechnische Fragen und Aspekte geht.

²⁰ vgl. Thielscher 2014, 5

²¹ vgl. Bardmann 2014, 100

²² vgl. ebd., 14

²³ vgl. Opresnik/Rennhak 2015, 19f.

²⁴ vgl. ebd.

Zusätzlich kann das Themengebiet weiterhin in die Disziplin der Gesellschaftswissenschaften beziehungsweise Sozialwissenschaften eingeordnet werden. Diese Gebiete befassen sich hauptsächlich mit dem gesellschaftlichen Leben an sich.²⁵ Die Kommunikation untereinander und deren Herausforderungen und Erfolgsfaktoren sind wesentliche Bestandteile des gesellschaftlichen Lebens. Zu dem Überbegriff der Gesellschaftswissenschaften zählen auch die Kommunikationswissenschaften²⁶, welchen das Thema weiter zugeteilt werden kann. Diese wissenschaftliche Unter-Disziplin beschäftigt sich, wie sich aus dem Begriff bereits ableiten lässt, mit der menschlichen Kommunikation²⁷, die auch die interkulturelle Kommunikation einschließt.

Obwohl eine Einordnung in die oben genannten zwei verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen möglich ist, liegt der Hauptfokus dieser Bachelorarbeit klar auf dem wirtschaftlichen Aspekt des (internationalen) Personalmanagements.

2.2 Beschreibung des aktuellen Forschungsstands

Die Beschreibung des Forschungsstands zum Thema interkulturelle Zusammenarbeit in internationalen Teams gibt einen systematischen Überblick über zu diesem Thema veröffentlichter Literatur.

Grundsätzlich bietet das Thema eine Vielzahl an wissenschaftlichen Publikationen und Informationsquellen, die auch für die Erstellung der Bachelorarbeit genutzt wurden. Die Formen der Veröffentlichungen sind dabei sehr verschieden. Von wissenschaftlichen Büchern, über Artikel in einschlägigen Fachzeitschriften, bis hin zu Internetquellen beschäftigen sich zahlreiche Autoren mit dem Phänomen der Interkulturalität, ihren Herausforderungen und Erfolgsfaktoren. Besonders hervorzuheben sind in diesem Kontext vier Autoren, deren Werke die Basis der vorliegenden Arbeit bilden.

Im Bereich der Beschreibung von Kultur und Kulturmodellen erwies sich Geert Hofstede als wichtigste Informationsquelle. Seine Studie bei IBM²⁸ bildet

²⁵ vgl. Bibliographisches Institut GmbH, www.duden.de, [Stand 04.04.2017]

²⁶ vgl. Maletzke 1998, 17

²⁷ vgl. ebd., 19

²⁸ vgl. Hofstede/Hofstede 2011, V

heutzutage den Grundstein vieler interkultureller Untersuchungen. Seine Forschungsergebnisse sind weltbekannt und spielen auch in dieser Bachelorarbeit eine wichtige Rolle, vor allem wenn es um das Verstehen kultureller Verschiedenheiten und der Vergleichbarkeit von Kulturen geht.

Im Zuge der Frage nach der kulturellen Intelligenz wurde unter anderem mit Veröffentlichungen von Linn Van Dyne und Soon Ang gearbeitet. Sie beschreiben in ihren Werken anschaulich und verständlich das Phänomen der kulturellen Intelligenz und sind Vorreiter auf diesem speziellen Gebiet. Dadurch, dass das Thema der CQ ein wissenschaftlich gesehen eher neueres ist²⁹, leisteten Van Dyne und Ang einen erheblichen Anteil an der Etablierung dieses Bereichs. Mit ihren Studien zur kulturellen Intelligenz gaben sie eine richtungsweisende Forschung vor, deren Ergebnisse ebenfalls die Erstellung der vorliegenden Bachelorarbeit prägen.

Als letzter Autor, der die Arbeit maßgeblich beeinflusste, ist David Livermore zu nennen. Sein Buch *Leading with Cultural Intelligence* bildet einen der Grundsteine zum Thema kulturelle Intelligenz und trug einen Großteil zum Erwerb der Kenntnisse bei. Dieses Werk gibt detailliert und verständlich alle Aspekte zur kulturellen Intelligenz wieder und wird auch von anderen in diesem Bereich tätigen Forschern, wie Van Dyne und Ang, häufig zitiert.

Abschließend kann gesagt werden, dass der Forschungsstand zum Thema interkulturelle Kommunikation umfangreich ist. Es gibt zahlreiche Informationswerke und Veröffentlichungen, die zur Bearbeitung eines solchen Themas zu Rate gezogen werden können. Obwohl das Thema sehr aktuell ist und sich noch entwickelt, gibt es hochwertige Literatur zu den meisten Aspekten, die ein Verständnis wichtiger, themenspezifischer Grundlagen ermöglicht.

²⁹ vgl. Ang/Van Dyne/Tan 2011, 582f.

3 Definition und Wichtigkeit von Kultur

Das folgende Kapitel der Arbeit befasst sich näher mit dem Begriff Kultur an sich. Zu Beginn wird Kultur definiert und ihre Wichtigkeit erklärt. Im Anschluss wird beispielhaft zu verschiedenen Wegen, kulturelle Zusammenhänge und Unterschiede mit Hilfe von Modellen zu erklären, auf das Kulturmodell von Geert Hofstede eingegangen. Dieses fand erstmals 1980 in seinem Buch *Culture's Consequences* Erwähnung.³⁰ Die sogenannten Kulturdimensionen werden ausführlich beschrieben und eine Schlussfolgerung im Bezug auf interkulturelle Teamarbeit wird gezogen. Abschließend werden Schwierigkeiten beschrieben, die das Modell der Kulturdimensionen von Hofstede kritisch hinterfragen.

Der besondere Stellenwert dieses Kapitels liegt in der Schaffung eines Grundverständnisses, warum sich die Arbeit in internationalen Teams oftmals als schwierig und unvorhersehbar erweist. Auf Basis der Kulturdimensionen ist die gesamte Ausarbeitung der Bachelorarbeit zu verstehen, da Hofstede das Problem kultureller Unterschiede mit seinem Modell erklärbar machte. Im weiteren Verlauf der Arbeit soll diesem Problem mit der kulturellen Intelligenz als Erfolgsfaktor internationaler Zusammenarbeit ein Lösungsweg aufgezeigt werden.

3.1 Kultur allgemein

Um zu verstehen, warum es kulturelle Unterschiede auf der Welt gibt und wieso ihre Auswirkungen so immens sind, muss zuerst verstanden werden was der Begriff Kultur an sich eigentlich bedeutet. Zusätzlich wird in diesem Abschnitt näher auf verschiedene Funktionen von Kultur eingegangen, um so das Konstrukt Kultur in seinen Einzelheiten betrachten zu können.

„Der auf den ersten Blick vergleichsweise eindeutige Begriff ‚Kultur‘ erweist sich bei näherer Betrachtung rasch als mehrdeutig.“³¹ Grundsätzlich gibt es eine Vielzahl von Definitionen, die den Begriff Kultur vereinfacht beschreiben sollen.³² Besonders schwierig erweist sich allerdings eine klare Darstellung und auch das Ausmaß, wie Kultur das menschliche Verhalten eines Einzelnen be-

³⁰ vgl. Hofstede/Hofstede 2011, V

³¹ Müller/Gelbrich 2014, 33

³² vgl. Emrich 2011, 23

einflussen kann.³³ Oftmals wird das Wort mit anderen alltagstauglicheren, verständlicheren Begriffen gleichgesetzt.³⁴ So bezeichnet Kultur für manche Verhaltensregeln oder künstlerische Aspekte, wie Literatur und Malerei.³⁵ Auch in der Wissenschaft gibt es keine allgemeingültige Definition des Begriffs³⁶, da beinahe alle wissenschaftlichen Disziplinen das Wort Kultur verwenden, aber verschiedenartig positionieren.³⁷

Im Bereich der Wirtschaftswissenschaften hat sich vor allem Hofstede's Definition von Kultur als „kollektive Programmierung des Geistes, die die Mitglieder einer Gruppe oder Kategorie von Menschen von einer anderen unterscheidet“³⁸ [im Original vollständig kursiv hervorgehoben] durchgesetzt. Hofstede bezeichnet Kultur damit als mentale Programmierung, die durch die eigene Vergangenheit und vor allem die frühe Kindheit geprägt wird. Maßgeblich wird die persönliche Kultur eines Jeden durch das soziale Umfeld beeinflusst. Da diese Umfelder so verschieden sind, unterscheidet sich auch die mentale Programmierung der Menschen so enorm. „Kultur ist [somit] immer ein kollektives Phänomen, da man sie zumindest teilweise mit Menschen teilt, die im selben sozialen Umfeld leben [...]“³⁹ Kultur ist demnach nicht angeboren, sondern erlernt. Erlernt werden dabei aber nicht die individuellen Einstellungen oder Persönlichkeitsmerkmale, sondern viel mehr das kulturelle Verhalten einer Gruppe. Aufgrund der unterschiedlichen mentalen Prägungen einer jeden Gruppe entstehen somit auch verschiedene Kulturen, die sich stark voneinander unterscheiden. Hieraus ergibt sich schließlich das Phänomen der kulturellen Unterschiede, denn „[i]n der heutigen Welt gibt es erstaunlich viele verschiedenartige Kulturen [...]“⁴⁰ Hauptsächlich liegt dies an den Anpassungen an neue, soziale Umgebungen, die das Entstehen von kulturellen Gruppen in hohem Maße begünstigen.^{41 42}

³³ vgl. Emrich 2007, 6

³⁴ vgl. Losche/Püttker 2009, 12

³⁵ vgl. ebd.

³⁶ vgl. ebd.

³⁷ vgl. Engelen/Tholen 2014, 17

³⁸ Hofstede/Hofstede 2011, 4

³⁹ ebd.

⁴⁰ ebd., 20

⁴¹ vgl. ebd., 2ff.

⁴² vgl. Engelen/Tholen 2014, 19

Trotz der Vielzahl an Definitionen des Begriffs Kultur, die sich teilweise sehr stark voneinander unterscheiden⁴³, ist sie im gesellschaftlichen Leben allgegenwärtig. „Die Welt steckt voller Konfrontationen zwischen Menschen, Gruppen und Völkern, die unterschiedlich denken, fühlen und handeln.“⁴⁴ Auf der anderen Seite müssen genau diese Menschen in Zeiten der Globalisierung zusammenstehen und Herausforderungen gemeinsam begegnen.⁴⁵ Dies gestaltet sich nicht nur bei der Zusammenarbeit in internationalen Teams oft als Herausforderung, da sich die Mitglieder einer kulturellen Gruppe nicht immer bewusst sind, dass sie Teil einer solchen sind.⁴⁶

Für ein besseres Verständnis des Begriffs Kultur sind die von Kutschker und Schmid zusammengefassten Funktionen von Kultur⁴⁷ besonders hilfreich.⁴⁸ Natürlich existiert eine Kultur nicht nur, um derartige Funktionen zu erfüllen⁴⁹, sondern auch, um dem Leben unbewusst und selbstverständlich Regeln zu verleihen.⁵⁰ Mithilfe dieser entwickelten Funktionen bekommt das Konstrukt Kultur allerdings eine klarere Bedeutung.

Die erste Funktion, die Orientierungsfunktion, beschreibt, dass durch Kultur den Mitgliedern einer Gruppe gezeigt wird, was grundsätzlich richtig und was falsch ist. Die Motivationsfunktion besagt, dass Individuen durch Kulturen zum eigenen Handeln motiviert werden. Dieses Handeln erhält durch Kultur eine tiefe, sinnstiftende Bedeutung (Sinnstiftungsfunktion). Nach der Identitätsfunktion wird mit Hilfe von Kulturen eine Einheit nach innen hin empfunden, während sich nach außen alle kulturellen Gruppen voneinander unterscheiden und sich so abgrenzen. Durch die Koordinations- und Integrationsfunktion werden Menschen miteinander verbunden. Zusätzlich schaffen Kulturen Ordnung und strukturieren soziale Einheiten (Ordnungsfunktion). Anhand der Komplexitätsreduktionsfunktion wird deutlich, dass Kulturen das gesellschaftliche Zusammenleben erleichtern, da Handlungen wegen kulturellen Prägungen leichter

⁴³ vgl. ebd., 17

⁴⁴ Hofstede/Hofstede 2011, 2

⁴⁵ vgl. ebd.

⁴⁶ vgl. Kutschker/Schmid 2011, 677f.

⁴⁷ vgl. ebd., 676f.

⁴⁸ vgl. Müller/Gelbrich 2014, 51

⁴⁹ vgl. Kutschker/Schmid 2011, 677

⁵⁰ vgl. Hofstede/Hofstede 2011, 4

verständlich sind. Aufgrund der Zugehörigkeit zu einer bestimmten Kultur rechtfertigen ihre Mitglieder Handlungen nach innen und auch nach außen, was mit der Legitimationsfunktion beschrieben werden kann.⁵¹

Um den Kulturbegriff abschließend zu definieren, ist es wichtig seine Abgrenzungen zu kennen, um zu verstehen, was Kultur nicht ist. Im Umkehrschluss lässt sich der Begriff dann ein Stück weiter eingrenzen. Dabei ist die Kultur für Hofstede klar zu unterscheiden von der Persönlichkeit des Menschen und der menschlichen Natur.⁵²

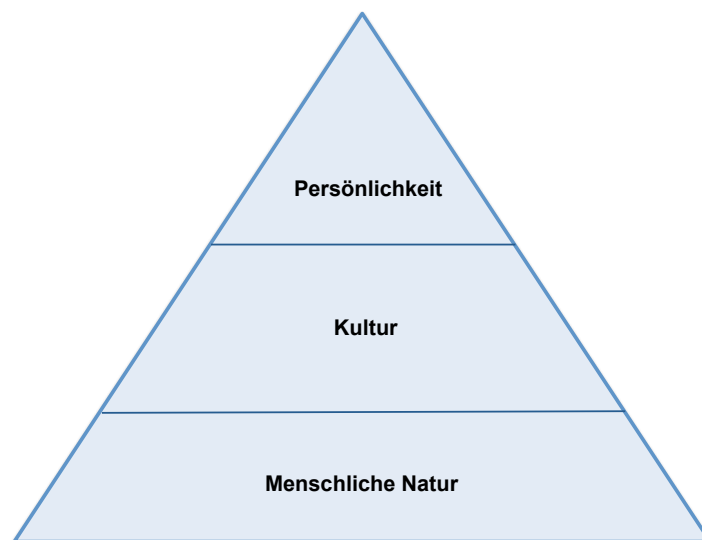


Abbildung 1: Abgrenzung Kultur⁵³

Die Grafik zeigt, dass Kultur nicht mit der menschlichen Natur oder der Persönlichkeit von Individuen verwechselt werden darf, da jede Ebene klar von den jeweils anderen getrennt ist. Dabei bildet die menschliche Natur die Basis für Kultur und Persönlichkeit und ist universell bei allen Menschen gleich. Sie ist angeboren und verbindet demnach alle Bürger der Welt.⁵⁴

„Die menschliche Fähigkeit, Angst, Zorn, Liebe, Freude, Traurigkeit oder Scham zu empfinden, das Verlangen nach Gemeinschaft mit anderen, nach Spiel und Bewegung, die Fähigkeit, die Umgebung zu beobachten

⁵¹ vgl. Kutschker/Schmid 2011, 676f.

⁵² vgl. Hofstede/Hofstede 2011, 5

⁵³ eigene Darstellung in Anlehnung an Hofstede/Hofstede 2011, 5

⁵⁴ vgl. Hofstede/Hofstede 2011, 5

*und mit anderen Menschen darüber zu sprechen, all das gehört zu dieser Ebene [...].*⁵⁵

Allerdings gehören zur menschlichen Natur nur die reinen Fähigkeiten. Der Ausdruck dieser Gefühle aber wird maßgeblich von der Kultur beeinflusst. Die Kultur ist, wie bereits beschrieben, abhängig vom sozialen Umfeld und den kulturellen Prägungen der Kindheit. Die Persönlichkeit hingegen ist vollkommen individuell und verleiht jedem Menschen eine gewisse Einzigartigkeit. „Sie gründet sich auf Charakterzüge, die teilweise durch die einmalige Kombination von Genen dieses Individuums ererbt und teilweise erlernt sind.“⁵⁶ Kultur ist somit klar abzugrenzen von der menschlichen Natur und der Persönlichkeit jedes Einzelnen.⁵⁷

Abschließend kann gesagt werden, dass Kultur aufgrund der weitgefächerten Bedeutung ein schwierig zu definierender Begriff ist. Dennoch beschreiben die meisten Definitionen Kultur als eine Gemeinschaft von Mitgliedern, die Wertvorstellungen und ihr Weltbild teilen.⁵⁸ „Die Frage, wann, warum und wie unterschiedliche Kulturen entstanden sind, lässt sich [dabei aber] nicht abschließend beantworten.“⁵⁹

3.2 Analyse des Kulturmodells von Hofstede

Um den Begriff der Kultur noch greifbarer und verständlicher zu machen sowie um eine Hilfestellung für die Vergleichbarkeit von Kulturen zu geben, wurden sogenannte Kulturschemata entwickelt. Mit deren Hilfe war es diversen Wissenschaftlern möglich, Kulturdimensionen festzulegen, die dazu beitragen, einen Vergleich von verschiedenen nationalen Kulturen anzustellen. Zentrale Modelle, die im Laufe der Zeit entwickelt wurden und wissenschaftliche Anerkennung gefunden haben, stammen unter anderem von Hall, Schwartz oder Hofstede. In diesem Abschnitt der Bachelorarbeit soll beispielhaft für alle entwickelten Modelle auf jenes von Geert Hofstede eingegangen werden.⁶⁰

⁵⁵ ebd.

⁵⁶ ebd.

⁵⁷ vgl. ebd., 5f.

⁵⁸ vgl. Müller/Gelbrich 2014, 36f.

⁵⁹ ebd., 44

⁶⁰ vgl. Engelen/Tholen 2014, 25

Der niederländische Wissenschaftler Geert Hofstede entwickelte zwischen 1968 und 1972 das wohl bekannteste Modell der Kulturschemata.⁶¹ Er begann 1968 bei über 116.000 Mitarbeitern im international tätigen IBM-Konzern in 40 Ländern mit seinen Untersuchungen.⁶² Dort stellte er den Mitarbeitern diverse Fragen und wertete 60 davon tiefergehend aus, um einen großen Anteil aller kulturellen Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu erklären.⁶³ Hofstedes Ziel war es, ein Modell zu entwickeln, um nationale Unterschiede im Bereich der Kultur messen zu können.⁶⁴ 1972 dehnte er seine empirische Forschung weiter auf 72 Länder aus⁶⁵ und entwickelte schließlich vier „zentrale Werte“⁶⁶: die Kulturdimensionen. Eine fünfte Dimension fügte er in den folgenden Jahren hinzu und vervollständigte damit sein Modell.⁶⁷ Er definierte Machtdistanz, Individualismus vs. Kollektivismus, Maskulinität vs. Femininität, Unsicherheitsvermeidung und Lang- vs. Kurzzeitorientierung als wesentliche Kulturdimensionen⁶⁸, anhand derer jede Kultur beschrieben werden kann. „Die Darstellung und Interpretation des Modells erscheint für das Verständnis unterschiedlicher kultureller Werte und Normen unerlässlich.“⁶⁹

3.2.1 Machtdistanz

Die erste Dimension aus dem Kulturmodell nach Hofstede ist die Machtdistanz. Sie zeigt an, „inwieweit untergeordnete Individuen Ungleichheit hinsichtlich Macht, Prestige und Wohlstand akzeptieren.“⁷⁰ Durch den Index wird also die Ungleichheit in der Gesellschaft gemessen.⁷¹

Ein hoher Machtdistanzwert impliziert für Unternehmen in den jeweiligen Kulturen demnach ausgeprägte Hierarchien.⁷² Entscheidungen trifft das Ma-

⁶¹ vgl. Emrich 2011, 32f.

⁶² vgl. Lüsebrink 2012, 23

⁶³ vgl. Kutschker/Schmid 2011, 719

⁶⁴ vgl. Emrich 2011, 33

⁶⁵ vgl. Lüsebrink 2012, 23

⁶⁶ ebd.

⁶⁷ vgl. Hecht-EI Minshawi 2003, 105

⁶⁸ vgl. Engelen/Tholen 2014, 31f.

⁶⁹ Emrich 2011, 32f.

⁷⁰ Engelen/Tholen 2014, 32

⁷¹ vgl. Hofstede/Hofstede 2011, 51

⁷² vgl. Lüsebrink 2012, 24

nagement zentral und Mitarbeiter haben diese zu akzeptieren.⁷³ Außerdem haben Angestellte kaum Mitspracherechte, wollen diese aber auch nicht.⁷⁴ Sie erwarten, dass ihre Vorgesetzten ihnen Anweisungen erteilen.⁷⁵ Regeln werden von den Mitarbeitern ohne weiteres widerspruchslos befolgt.⁷⁶ Zusätzlich herrschen deutliche Unterschiede in den Gehältern, dem Respektverhalten und der Autorität von untergeordneten Mitarbeitern und Managern.⁷⁷ Vorgesetzten darf zudem nicht widersprochen werden und Kritik an ihnen ist nicht gestattet.⁷⁸ Dieser hohe Machtdistanzwert findet sich vor allem in lateinamerikanischen, arabischen und südostasiatischen Ländern⁷⁹ sowie in Osteuropa und Afrika.⁸⁰

Im Gegensatz dazu steht ein niedriger Machtdistanzindex für demokratische Gesellschaften.⁸¹ In Unternehmen sind die Mitarbeiter meist den Führungskräften gleichgestellt und verlangen im täglichen Arbeitsalltag nach Mitbestimmungsrecht.⁸² Entscheidungen werden partnerschaftlich getroffen, sodass jeder die Möglichkeit bekommt, Wünsche und Kritik zu äußern.⁸³ Diese flachen Hierarchien zeigen sich auch darin, dass Mitarbeiter stark in Prozesse im Unternehmen eingebunden werden.⁸⁴ Heutzutage findet sich dieses Verhalten vor allem in den skandinavischen Ländern⁸⁵, in deutschsprachigen Gebieten wie Österreich, der Schweiz und Deutschland sowie in den USA.⁸⁶

3.2.2 Kollektivismus vs. Individualismus

Diese Dimension gibt an, inwieweit Individuen ihre Identität von sich aus entwickeln oder ob sich diese aus der Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe

⁷³ vgl. Engelen/Tholen 2014, 33

⁷⁴ vgl. ebd.

⁷⁵ vgl. ebd.

⁷⁶ vgl. ebd.

⁷⁷ vgl. ebd.

⁷⁸ vgl. Hecht-El Minshawi 2003, 105

⁷⁹ vgl. Lüsebrink 2012, 24

⁸⁰ vgl. Hofstede/Hofstede 2011, 54

⁸¹ vgl. Emrich 2011, 33

⁸² vgl. ebd.

⁸³ vgl. ebd.

⁸⁴ vgl. Engelen/Tholen 2014, 33

⁸⁵ vgl. Lüsebrink 2012, 24

⁸⁶ vgl. Hofstede/Hofstede 2011, 54

ergibt.⁸⁷ Der Index verdeutlicht die Gegenüberstellung von Eigenverantwortlichkeit gegenüber kollektiver Gruppenzwänge.⁸⁸ Die zu Grunde liegende Frage ist, ob das Ich- oder das Wir-Gefühl im Vordergrund steht.⁸⁹

In kollektivistisch geprägten Kulturen finden sich detailliert definierte Beziehungssysteme.⁹⁰ Somit ergibt sich für die Angestellten eines Unternehmens eine gewisse Abhängigkeit.⁹¹ Von Mitarbeitern wird verlangt, sich in die Gruppe einzugliedern und dementsprechend auch unterzuordnen.⁹² Das Harmoniebedürfnis in der Gruppe ist ausgesprochen hoch und wichtiger als offen dargelegte Meinungen.⁹³ „In der eigenen Gruppe [allerdings] findet der Einzelne Fürsorge [und Schutz⁹⁴] und bietet dafür uneingeschränkte Loyalität.“⁹⁵ Das Wohl der Einzelnen ist dem der Gruppe deutlich untergeordnet.⁹⁶ Im Arbeitsalltag werden Entscheidungen zusammen getroffen, da der kollektivistische Erfolg im Vordergrund steht.⁹⁷ Besonders in Hong Kong und Russland finden sich zwei stark kollektivistische Kulturen.⁹⁸ Außerdem ist das beschriebene Verhalten in vielen lateinamerikanischen und südostasiatischen Ländern verbreitet.⁹⁹

Auf der anderen Seite definiert Hofstede die Kulturen, die dem Individualismus zugeneigt sind. Hier steht die persönliche Freiheit und Privatsphäre jedes Individuums im Mittelpunkt.¹⁰⁰ Jeder soll selbst über sein Leben bestimmen können und somit selbst für seinen eigenen Erfolg oder Misserfolg zuständig sein.¹⁰¹ Erbrachte Leistungen werden gewürdigt und im Berufsalltag mit monetären Anreizen versehen.¹⁰² Entscheidungen werden nicht in der Gruppe son-

⁸⁷ vgl. Emrich 2007, 79

⁸⁸ vgl. Lüsebrink 2012, 24

⁸⁹ vgl. Engelen/Tholen 2014, 34

⁹⁰ vgl. Emrich 2007, 79

⁹¹ vgl. ebd.

⁹² vgl. Lüsebrink 2012, 25

⁹³ vgl. Engelen/Tholen 2014, 36

⁹⁴ vgl. Emrich 2011, 34

⁹⁵ Emrich 2007, 79

⁹⁶ vgl. Engelen/Tholen 2014, 34

⁹⁷ vgl. ebd., 35

⁹⁸ vgl. Emrich 2011, 35

⁹⁹ vgl. Lüsebrink 2012, 25

¹⁰⁰ vgl. Engelen/Tholen 2014, 35

¹⁰¹ vgl. ebd.

¹⁰² vgl. ebd.

dern von Einzelnen getroffen.¹⁰³ Jede Person ist weitestgehend für sich selbst verantwortlich und unabhängig von anderen.¹⁰⁴ Das auffälligste Land im Bezug auf individualistisches Verhalten sind die USA.¹⁰⁵ Keine andere Kultur stellt das Individuum so in den Mittelpunkt.¹⁰⁶ „Freiheit, Selbstverwirklichung und Selbstständigkeit sind hier die grundlegenden kulturellen Werte.“¹⁰⁷ Auch andere Industrieländer wie Australien, Großbritannien und Kanada weisen einen hohen Individualitätsindex auf.¹⁰⁸

3.2.3 Maskulinität vs. Femininität

Die dritte Kulturdimension unterscheidet Kulturen in ihrer klassischen Rollenverteilung nach Geschlechtern. Konkret werden Gesellschaften entweder maskuline oder feminine Werte zugeordnet, die das Verhalten der jeweiligen Menschen entscheidend prägen.¹⁰⁹

In maskulinen Kulturen steht vor allem beruflicher Erfolg¹¹⁰ und das damit verbundene hohe Einkommen im Vordergrund.¹¹¹ Einen weiteren wichtigen Stellenwert beziehen hier die Herausforderungen im Berufsleben und eine angemessene Anerkennung wenn diese Schwierigkeiten gemeistert wurden.¹¹² Angestrebte Ziele sind in diesen Gesellschaften Leistungsorientierung, materielle und monetärer Erfolg und zwischenmenschlicher Respekt für erbrachte Leistungen.¹¹³ Maskuline Kulturen sehen Stärke und Durchsetzungsfähigkeit als unabdingbar auf Führungsebenen.¹¹⁴ Der Berufsalltag in maskulin geprägten Regionen ist klar getrennt zwischen Frauen und Männern.¹¹⁵ Dieses Phänomen spiegelt sich auch in der klassischen Rollenverteilung in diesen Gesellschaften

¹⁰³ vgl. ebd.

¹⁰⁴ vgl. Emrich 2007, 79

¹⁰⁵ vgl. ebd., 79f.

¹⁰⁶ vgl. Engelen/Tholen 2014, 35

¹⁰⁷ Emrich 2011, 35

¹⁰⁸ vgl. Lüsebrink 2012, 24f.

¹⁰⁹ vgl. Engelen/Tholen 2014, 37

¹¹⁰ vgl. Emrich 2007, 82

¹¹¹ vgl. Hofstede/Hofstede 2011, 155

¹¹² vgl. ebd.

¹¹³ vgl. Emrich 2011, 35

¹¹⁴ vgl. Engelen/Tholen 2014, 37

¹¹⁵ vgl. ebd.

wieder.¹¹⁶ Männer verhalten sich klar maskulin und sind selbstbewusst und durchsetzungsfähig, während Frauen traditionell feminin agieren und für ihre Bescheidenheit und Kooperationsfähigkeit geachtet werden.¹¹⁷ Außerdem spielen Bezahlung und Beförderung als Motivation im Arbeitsalltag eine wichtige Rolle.¹¹⁸ Besonders englischsprachige Länder, die Slowakei, Ungarn und Österreich sowie Japan und China weisen sehr maskuline Kulturen auf.¹¹⁹

Femininität bedeutet für Hofstede, dass auf Werte wie Gesundheit, Sicherheit und Menschlichkeit gesetzt wird.¹²⁰ Hervorzuheben ist, dass die genannten Aspekte oftmals einen höheren Stellenwert genießen als monetäre Anreize.¹²¹ Im Berufsleben sind Männer den Frauen gleichgestellt und beide haben dieselben Chancen Karriere im Unternehmen zu machen.¹²² Außerdem sind vor allem der Umgang mit den Kollegen und ein gesundes Arbeitsklima ausschlaggebend für die Berufs- bzw. Unternehmenswahl.¹²³ Auch das Konkurrenzdenken wird auf ein Minimum reduziert, da Männer und Frauen eher auf Lebensqualität setzen, anstatt ihre Zeit mit Sinnlosigkeiten zu vergeuden.¹²⁴ Allgemein steht die Zusammenarbeit mit Kollegen sehr im Vordergrund.¹²⁵ Das spiegelt sich auch in der Kommunikation untereinander wieder. Zwischenmenschlich ist Harmonie wichtig und die Kooperation miteinander steht an oberster Stelle.¹²⁶ Traditionelle Geschlechterrollen sind nicht vorhanden.¹²⁷ Den höchsten Wert weisen hier skandinavische Regionen und die Niederlande auf¹²⁸, aber auch Portugal und einzelne südamerikanische Länder sind Spitzenreiter.¹²⁹

¹¹⁶ vgl. ebd.

¹¹⁷ vgl. ebd.

¹¹⁸ vgl. ebd.

¹¹⁹ vgl. Hofstede/Hofstede 2011, 157

¹²⁰ vgl. Engelen/Tholen 2014, 38

¹²¹ vgl. ebd.

¹²² vgl. ebd.

¹²³ vgl. Emrich 2007, 82

¹²⁴ vgl. Emrich 2011, 35

¹²⁵ vgl. Hofstede/Hofstede 2011, 155

¹²⁶ vgl. Lüsebrink 2012, 26

¹²⁷ vgl. Hecht-El Minshawi 2003, 106

¹²⁸ vgl. ebd., 106f.

¹²⁹ vgl. Engelen/Tholen 2014, 39

3.2.4 Unsicherheitsvermeidung

Die letzte ursprüngliche Dimension widmet sich der Unsicherheitsvermeidung in Gesellschaften. Es geht darum, inwiefern Kulturen Angst vor dem Ungewissen haben¹³⁰, denn „[e]xtreme Uneindeutigkeit schafft [für die meisten Menschen] unerträgliche Angst.“¹³¹ Den Unsicherheitsvermeidungsindex definiert Hofstede damit, in welchem Ausmaß sich die Mitglieder von Kulturen durch unbekannte und neue Situationen eingeschüchtert oder gar bedroht fühlen.¹³²

Ein hoher Grad an Unsicherheitsvermeidung lässt auf eine Gesellschaft schließen, die zu Vorurteilen neigt und Neuem gegenüber eher intolerant ist.¹³³ Zusätzlich gibt es in diesen Kulturen oftmals starke Verhaltensrichtlinien und Regeln, die zwingend befolgt werden müssen, um neue Situationen bestmöglich zu vermeiden.¹³⁴ Länder, die Unsicherheiten als Bedrohung ansehen, sind auch wirtschaftlich gesehen eher konservativ.¹³⁵ Pünktlichkeit und detailgetreues Arbeiten stehen im Arbeitsleben an erster Stelle.¹³⁶ Außerdem sind Hierarchien stark ausgeprägt und es wird übergeordneten Personen stets Respekt und Ehrfurcht gezollt.¹³⁷ Werte, die in diesen Kulturen als wichtig gelten, sind Klarheit, Sicherheit, Struktur und Formalität.¹³⁸ Zu den Regionen mit einer hohen Unsicherheitsvermeidung zählen viele lateinamerikanische Länder, Japan und Südkorea¹³⁹ sowie einige Mittelmeerländer und romanische Gebiete.¹⁴⁰

Dem gegenüber stehen Länder wie die Niederlande, Skandinavien¹⁴¹ und die USA.¹⁴² Hier stehen Mitglieder dem Ungewissen toleranter und offener gegenüber.¹⁴³ Angehörige dieser Nationen reagieren gelassener bei unvorher-

¹³⁰ vgl. ebd., 40

¹³¹ Hofstede/Hofstede 2011, 216

¹³² vgl. ebd., 220

¹³³ vgl. Lüsebrink 2012, 26

¹³⁴ vgl. Emrich 2007, 85

¹³⁵ vgl. ebd.

¹³⁶ vgl. ebd., 84

¹³⁷ vgl. ebd., 85

¹³⁸ vgl. Engelen/Tholen 2014, 40

¹³⁹ vgl. Lüsebrink 2012, 26

¹⁴⁰ vgl. Hofstede/Hofstede 2011, 220

¹⁴¹ vgl. Lüsebrink 2012, 26

¹⁴² vgl. Engelen/Tholen 2014, 41

¹⁴³ vgl. Lüsebrink 2012, 26

sehbaren Ereignissen.¹⁴⁴ Unternehmen gelten grundsätzlich als risikobereiter und stehen für ihren Innovationsdrang.¹⁴⁵ Bei Geschäftsbeziehungen wird mehr auf menschlicher als auf unternehmerischer Ebene verhandelt, sodass das Miteinander immer im Mittelpunkt steht.¹⁴⁶ Außerdem werden kurzfristige Änderungen in der Planung akzeptiert und Mitarbeiter widmen sich mit Engagement neuen Aufgaben.¹⁴⁷

3.2.5 Lang- vs. Kurzzeitorientierung

1980 entwickelte Geert Hofstede die fünfte und abschließende Kulturdimension¹⁴⁸, da von zahlreichen Kritikern bemängelt wurde, dass er für seine Forschungen ausschließlich Wissenschaftler mit westlich geprägtem Hintergrund gewählt hatte.¹⁴⁹ In einer Kooperation mit chinesischen Forschern wurden 100 Studenten aus 23 Ländern befragt¹⁵⁰ und anschließend die fünfte Kulturdimension definiert.¹⁵¹ Hier geht es primär um den Unterschied, ob in Kulturen eher längerfristig oder kurzfristig gedacht wird.¹⁵²

Die Orientierung an der Zukunft steht bei einer langzeitorientierten Gesellschaft im Vordergrund.¹⁵³ Werte wie Ausdauer und Fleiß weisen auf ihre vorrausschauende Art hin.¹⁵⁴ Zudem gelten ihre Mitglieder als sparsam und es herrscht ein ausgeprägtes Status- und Hierarchiedenken.¹⁵⁵ Insbesondere Tugenden, die künftig Erfolg versprechen, sind hoch angesehen.¹⁵⁶ Der Fokus des Denkens liegt in der Zukunft, für die sich die Menschen aus diesen Kulturkreisen im Jetzt vorbereiten.¹⁵⁷ Im Berufsalltag wird auf detailgenaue Planung und

¹⁴⁴ vgl. ebd.

¹⁴⁵ vgl. Emrich 2011, 36

¹⁴⁶ vgl. Engelen/Tholen 2014, 41

¹⁴⁷ vgl. ebd.

¹⁴⁸ vgl. Hofstede/Hofstede 2011, 37

¹⁴⁹ vgl. Emrich 2011, 37

¹⁵⁰ vgl. Emrich 2007, 87

¹⁵¹ vgl. Emrich 2011, 37

¹⁵² vgl. Engelen/Tholen 2014, 43

¹⁵³ vgl. Emrich 2011, 37

¹⁵⁴ vgl. ebd.

¹⁵⁵ vgl. ebd.

¹⁵⁶ vgl. Hofstede/Hofstede 2011, 274

¹⁵⁷ vgl. Engelen/Tholen 2014, 43

minutiöse Kontrolle gesetzt.¹⁵⁸ Die zwischenmenschlichen Beziehungen der Angestellten untereinander, aber auch mit Geschäftspartnern und Vorgesetzten werden gepflegt und bilden die Basis für einen langfristigen Unternehmenserfolg.¹⁵⁹ Für die einzelnen Mitarbeiter eines Betriebs sind vor allem Ausbildung, Training und Weiterbildungen von Bedeutung.¹⁶⁰ Eine Investition wird grundsätzlich als Anlage für die Zukunft betrachtet und daher gerne gesehen.¹⁶¹ Vorreiter in diesem Bereich sind unter anderem asiatische Regionen¹⁶² und Länder wie Brasilien, die eher kollektivistisch orientiert sind.¹⁶³

In kurzzeitorientierten Kulturen spielen vor allem die Vergangenheit und Gegenwart eine wichtige Rolle.¹⁶⁴ Traditionen werden respektiert und mit Freude ausgeübt.¹⁶⁵ Aufrichtigkeit und Ehrlichkeit sind den Mitgliedern äußerst wichtig.¹⁶⁶ Im Unternehmenskontext werden schnelle Gewinne erwartet und dementsprechend gehandelt.¹⁶⁷ Dies impliziert eine Förderung derjenigen Mitarbeiter, die am meisten zu diesem kurzfristig geforderten Gewinn beitragen können.¹⁶⁸ Außerdem wird auf den Aspekt der Gleichheit geachtet und gleiche Leistungen werden mit Lob und Anerkennung, aber auch auf monetärer Basis geehrt.¹⁶⁹ Zu diesen kurzzeitorientierten Ländern zählen Deutschland, die USA und Kanada sowie Großbritannien¹⁷⁰ und weitere Industriestaaten.¹⁷¹

3.2.6 Schwierigkeiten des Modells und Fazit

„Die grundlegende Bedeutung des Ansatzes von Hofstede [im Original kursiv hervorgehoben] ist unstrittig.“¹⁷² Dennoch wurden im Laufe der Zeit Stimmen

¹⁵⁸ vgl. ebd., 42

¹⁵⁹ vgl. ebd.

¹⁶⁰ vgl. ebd., 42f.

¹⁶¹ vgl. Lüsebrink 2012, 26

¹⁶² vgl. ebd.

¹⁶³ vgl. Emrich 2007, 87

¹⁶⁴ vgl. Engelen/Tholen 2014, 43

¹⁶⁵ vgl. Hofstede/Hofstede 2011, 274

¹⁶⁶ vgl. Emrich 2011, 37

¹⁶⁷ vgl. ebd.

¹⁶⁸ vgl. Engelen/Tholen 2014, 42

¹⁶⁹ vgl. ebd., 42f.

¹⁷⁰ vgl. ebd.

¹⁷¹ vgl. Lüsebrink 2012, 26

¹⁷² Emrich 2007, 97

laut, die seine Forschungen kritisierten. Vor allem die Tatsache, dass Hofstede sich bei seinen ersten Untersuchungen auf nur ein Unternehmen festgelegt hatte, stößt bei seinen Kritikern auf wenig Zuspruch.¹⁷³ Es wird in Frage gestellt, inwiefern die gewonnenen Daten auf externe Personen übertragbar sind, die nicht im IBM-Konzern tätig sind, oder ob die Kulturdimensionen nur für IBM als Orientierungsstandards gelten.¹⁷⁴ Das Problem dabei ist, dass die meisten Mitarbeiter des Unternehmens aus einer ähnlichen sozialen Schicht stammten, ein vergleichbares Bildungsniveau aufwiesen und zudem eventuell von der Unternehmenskultur beeinflusst waren.¹⁷⁵ Außerdem wurden in nachfolgenden Studien nicht immer die gleichen Erkenntnisse gewonnen.¹⁷⁶ Der Forscher Loewe beispielsweise konnte die Dimension der Unsicherheitsvermeidung nicht bestätigen, obwohl er ebenfalls im IBM-Konzern Untersuchungen durchführte.¹⁷⁷ Ein weiterer Kritikpunkt ist der sogenannte ‚ecological fallacy‘.¹⁷⁸ Dieser besagt, dass Ergebnisse, die in Gruppen gewonnen wurden, nicht ohne Probleme auf Individuen umgelegt werden können.¹⁷⁹ Das konkrete Verhalten Einzelner ist durch eine so allgemeine Studie wie der von Hofstede dementsprechend nicht vorhersehbar beziehungsweise belegbar.¹⁸⁰

Nichtsdestotrotz bilden Hofstedes Untersuchungen und die daraus gewonnenen Erkenntnisse bis heute das bekannteste und einflussreichste Modell, um kulturelle Unterschiede zwischen Nationen zu erklären.¹⁸¹ „Das Werk *Culture’s Consequences* ist eines [sic] der am häufigsten zitierten und replizierten wissenschaftlichen Arbeiten weltweit.“¹⁸² Hofstede erleichtert trotz der Schwächen seines Modells die internationale Vergleichbarkeit von Kulturen auf der ganzen Welt.¹⁸³ Mit seinen Beobachtungen, dass je nach Land Mitarbeiter im IBM-Konzern völlig anders an Problemen gearbeitet und auf verschiedensten

¹⁷³ vgl. ebd., 98

¹⁷⁴ vgl. ebd.

¹⁷⁵ vgl. Engelen/Tholen 2014, 46

¹⁷⁶ vgl. Emrich 2007, 100

¹⁷⁷ vgl. ebd.

¹⁷⁸ vgl. Engelen/Tholen 2014, 47

¹⁷⁹ vgl. ebd.

¹⁸⁰ vgl. ebd.

¹⁸¹ vgl. Lüsebrink 2012, 28

¹⁸² Emrich 2007, 100

¹⁸³ vgl. ebd.

Wegen nach Lösungen gesucht haben¹⁸⁴, bildet Hofstede die Basis für das Verständnis von kulturellen Unterschieden. Hofstedes „Kulturdimensionen [haben] einen wesentlichen Beitrag zur interkulturellen Forschung des 20. Jahrhunderts geleistet [...]“¹⁸⁵ Auch heutzutage sind die gewonnen Erkenntnisse enorm wichtig. Es spielt dabei keine Rolle, ob es sich um kulturelle Gemeinsamkeiten oder Unterschiede handelt. Wichtig ist, dass Personen, die in internationalen Umfeldern agieren, stets wissen, wie sie sich adäquat verhalten müssen, um Missverständnisse zu vermeiden.¹⁸⁶ Vor allem für den Praxisalltag gibt das Wissen über die Kulturdimensionen Hilfestellungen zur Vorbereitung im Vorfeld.¹⁸⁷ Wenn international tätige Mitarbeiter sich kultureller Unterschiede und Gemeinsamkeiten bewusst sind, lässt sich auch in interkulturellen Teams erfolgreich und effektiv zusammenarbeiten.

Zusätzlich wurden durch Hofstedes Forschungen das erste Mal sogenannte Kultur-Cluster identifiziert. Diese gruppieren verschiedene Kulturen, die sich auf Basis ihrer kulturellen Werte relativ ähnlich sind. Untereinander unterscheiden sich die jeweiligen Cluster allerdings in großem Ausmaß. Besonders relevant ist diese Entdeckung im unternehmerischen Alltag, da Angehörige bestimmter Kulturen genau wissen, welche anderen Kulturen ihrer eigenen sehr nahe sind (sprich im gleichen Kultur-Cluster angesiedelt sind). Dadurch erleichtert sich die Zusammenarbeit, da im Vorfeld genau geplant werden kann, wie mit verschiedensten Nationalitäten umgegangen werden muss.¹⁸⁸

Abschließend kann gesagt werden, dass Geert Hofstede mit seiner Forschung den Grundstein für eine erfolgreiche interkulturelle Zusammenarbeit gelegt hat.

¹⁸⁴ vgl. Schwuchow 2006, 16ff.

¹⁸⁵ Engelen/Tholen 2014, 43

¹⁸⁶ vgl. Schwuchow 2006, 16ff.

¹⁸⁷ vgl. Engelen/Tholen 2014, 43

¹⁸⁸ vgl. Emrich 2011, 41

4 Zusammenarbeit in internationalen Teams

Das nachfolgende Kapitel der Bachelorarbeit befasst sich mit der Zusammenarbeit in interkulturellen Teams und legt dar, wieso es sich bei dieser Form der Teamarbeit heutzutage um ein relevantes Thema handelt. Anschließend werden Herausforderungen genannt, denen Mitarbeiter in solchen Teams oftmals gegenüberstehen. Zusätzlich wird die kulturelle Intelligenz als Erfolgsfaktor internationaler Zusammenarbeit beleuchtet. Das Phänomen wird ausführlich beschrieben und es wird aufgezeigt, inwiefern es im interkulturellen Zusammenhang eine Rolle spielt.

4.1 Bedeutung internationaler Teamarbeit

„[I]nterkulturelle Teams [...] sind seit geraumer Zeit Gegenstand der Forschung.“¹⁸⁹ Wie bereits in Kapitel 1.1 dargelegt, sehen sich in den letzten Jahren immer mehr Unternehmen mit den Folgen der Globalisierung konfrontiert. Kulturelle Vielfalt ist in beinahe alle Lebensbereiche vorgedrungen. Dementsprechend steigt auch die Anzahl interkultureller Teams in der Arbeitswelt. Die Gründe hierfür sind breit gefächert. Gibt es im Heimatland eines Unternehmens keine, so werden oft Experten aus dem Ausland zu Rate gezogen, die mit ihrem Spezialwissen Projekte unterstützen. Ein anderer Grund für international besetzte Teams ist, dass das Management oftmals bewusst Mitarbeiter aus unterschiedlichen Kulturen zusammenarbeiten lässt. Ziel dahinter ist es, verschiedene Sichtweisen auf einen Standpunkt zu erlangen, um so die Kreativität und/oder Produktivität eines Teams zu steigern.^{190 191}

Da diese Art der Zusammenarbeit oft zu Konflikten führen kann, müssen die Begriffe der Interkulturalität sowie die Bedeutung eines Teams klar definiert sein. Ein Team wird verstanden als eine Gruppe von Menschen, die für einen gewissen Zeitraum (in der Arbeitswelt: für die Dauer eines Projekts) zusammenarbeiten und miteinander in engem Kontakt und Austausch stehen. Aufgaben werden gemeinsam bearbeitet und für Probleme wird zusammen nach

¹⁸⁹ Jedrzejczyk 2012, 103

¹⁹⁰ vgl. ebd., 104

¹⁹¹ vgl. Hößler/Sponfeldner 2012, 311

einer Lösung gesucht. Die Mitglieder dieser Gruppen sehen sich nach innen als Einheit und folgen eigenen internen Regeln. Im Gegensatz dazu ist der Begriff der Interkulturalität schwierig zu definieren. Er wird eingegrenzt auf „den gegenseitigen Erfahrungs-, Austausch- und Aushandlungsprozess der Beteiligten, als gleichwertig und -berechtigt gesehene Kulturhintergründe bzw. ihre Vertreter.“¹⁹² [im Original komplett kursiv hervorgehoben] Infolgedessen beschreibt ein interkulturelles Team eine Gruppe, die aus Personen mit verschiedenen kulturellen Hintergründen besteht. Dieses Team bildet ein selbstständiges System mit eigenen Regeln, die durch die unterschiedliche Kulturangehörigkeit der Mitglieder interkulturelle Zusammenstellungen sind.¹⁹³

Interkulturelle Teams zeichnen sich durch die unterschiedlichen kulturellen Prägungen der Mitglieder aus. Dadurch entstehen kulturelle Unterschiede im Bezug auf Werte, Kommunikation und Verhalten, die neben den persönlichen Charaktereigenschaften eine Kooperation erschweren können. Besonders der Aspekt der verschiedenen Wertevorstellungen ist oftmals ein großes Problem. Durch diese ist jeder Mensch von Kindheit an geprägt. Treffen Angehörige verschiedener Kulturen mit anderen Werten in einer Gruppe aufeinander, kommt es häufig zu Missverständnissen, da jeder seine Wertvorstellung als universell gültig ansieht und kein Verständnis für Verhalten hat, das sich nicht mit den eigenen Vorstellungen deckt. Im Team bedeutet das Schwierigkeiten bei der Auslegung von Zielen und der Herangehensweise an ein Projekt.^{194 195}

Um die Bedeutung internationaler Teams deutlich zu erfassen, ist es wichtig, auf die Entwicklung dieser Teams einzugehen. Denn „[f]älschlicherweise wird oft angenommen, dass Teams zum Zeitpunkt ihres Entstehens bereits Ergebnisse produzieren.“¹⁹⁶ Die Vorarbeit für die tatsächliche, effektive Zusammenarbeit in internationalen Teams ist aber enorm und von einigen Herausforderungen gekennzeichnet. Das 1965 von Bruce Tuckman entwickelte Modell zum Verhalten in Teams ist maßgeblich für entwicklungs-technische Fragen von Gruppen. Er identifizierte vier Stadien, die von allen

¹⁹² Boedeker 2012, 35

¹⁹³ vgl. ebd., 15ff.

¹⁹⁴ vgl. Jedrzejczyk 2012, 104

¹⁹⁵ vgl. Hößler/Sponfeldner 2012, 311

¹⁹⁶ Kühne 2011, 46

Gruppen bei ihrer Bildung durchlaufen werden. 1977 wurde nachträglich eine fünfte Phase hinzugefügt und das Modell so vervollständigt.^{197 198}

„Nach Tuckman ist für Teams ein Durchlaufen aller Phasen notwendig und unabdingbar, damit diese wachsen, die Herausforderungen annehmen, Lösungen finden, effektiv arbeiten und Ergebnisse liefern können.“¹⁹⁹

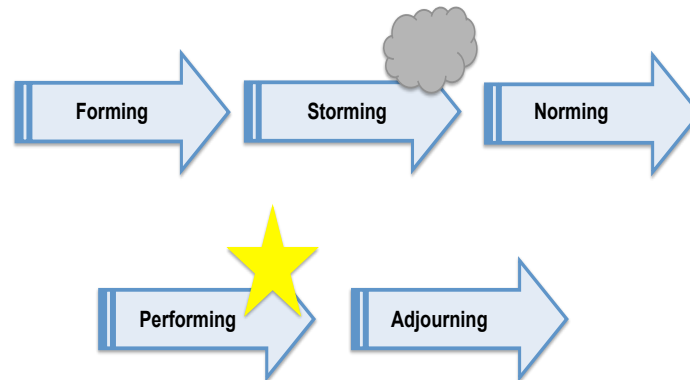


Abbildung 2: Fünf Phasen der Teambildung²⁰⁰

Die Teammitglieder lernen in fünf verschiedenen Phasen (Forming, Storming, Norming, Performing und Adjourning), sich gegenseitig zu vertrauen und die kulturellen Hintergründe anderer Mitarbeiter zu verstehen. Die erste Phase der Teambildung ist die so genannte Orientierungsphase. Hier geht es vor allem darum, die eigene Rolle in der neu gebildeten Gruppe zu erfahren und so eigene Aufgabenfelder von anderen abzugrenzen. Ziel in dieser Phase ist es, persönliche Beziehungen aufzubauen, um so aus verschiedenen kulturellen Persönlichkeiten ein Team zu entwickeln. „Vorsicht, Unsicherheit und Misstrauen aber auch Offenheit und Neugier auf die anderen Kulturen prägen diese Phase.“²⁰¹ In der anschließenden Phase kommt es das erste Mal zu Konflikten im Team. Die unterschiedlichen kulturellen Prägungen und damit verbundenen Unterschiede in der Wertvorstellung und Aufgabenbearbeitung werden hier deutlich. Ein weiteres Problem dieser Phase ist, dass die Entscheidungs- und

¹⁹⁷ vgl. ebd.

¹⁹⁸ vgl. Tuckman 1965, 396f.

¹⁹⁹ Kühne 2011, 46

²⁰⁰ eigene Darstellung

²⁰¹ Schoper 2004, 121

Machtstrukturen der Gruppe zu dieser Zeit noch nicht vollständig geklärt sind. Das bedeutet, dass jedes Mitglied versucht, seine Ansicht und sich selbst bestmöglich im Team zu positionieren. Dadurch dass allgemeine Klarheit sowie Verständnis für die anderen Mitarbeiter fehlt, werden an dieser Stelle Projekte oftmals abgebrochen. Überwindet ein interkulturelles Team allerdings die Konfliktphase tritt sie in die der Orientierung ein. Vereinbarungen werden getroffen und klare Strukturen zur Aufgabenbewältigung entwickelt. Das erste Mal entsteht in der Gruppe ein Wir-Gefühl, obwohl alle Mitglieder aus verschiedenen Kulturkreisen stammen. Besonders die Kommunikation miteinander steht in dieser Phase im Vordergrund. Durch sie können vereinzelt entstandene Konflikte konstruktiv gelöst werden. Es folgt die Phase der Integration, in der das Erreichen des gemeinsam definierten Ziels im Mittelpunkt steht. Die Mitglieder bringen sich mit großem Engagement in das Team ein und unterstützen dieses zuverlässig. Die Mitarbeiter sind hier an einem Punkt der Zusammenarbeit angelangt, an dem ihnen die Arbeit mit Menschen anderer kultureller Herkunft Freude bereitet. Dementsprechend begegnen sich die Mitglieder mit Respekt und Achtung und schaffen es zu einem funktionstüchtigen Team zusammenzuwachsen. In der letzten Phase der Teamentwicklung kommt die Zusammenarbeit zu einem Abschluss. Teamleistungen werden gewürdigt, der Projektverlauf und die erreichten Ergebnisse evaluiert und die Gruppe schließlich aufgelöst. Besonders wichtig ist dabei, dass die interkulturelle Zusammenarbeit als persönlicher aber auch beruflicher Meilenstein angesehen wird.²⁰²

Es wird deutlich, dass „[d]er Druck, der auf einem [internationalen] Projektteam lastet, [...] enorm“²⁰³ ist. Gerade deswegen erfordern interkulturelle Teams einen hohen Betreuungsaufwand und Unterstützung durch das Management.²⁰⁴ Andererseits ist genau das der Grund, warum internationalen Teams heutzutage eine so große Bedeutung beigemessen wird. Denn „[d]er Aufbau eines leistungsstarken, interkulturellen Teams ist [...] die größte Herausforderung für Organisationen im 21sten [sic] Jahrhundert [...]“²⁰⁵

²⁰² vgl. ebd., 120ff.

²⁰³ ebd., 101

²⁰⁴ vgl. Scarlat/Zarzu/Prodan 2014, 174

²⁰⁵ Kühne 2011, 53

4.2 Herausforderungen in interkulturellen Teams

Bedingt durch die wachsende Anzahl internationaler Teams steigt auch die Zahl an Herausforderungen immer weiter an, mit denen sich Mitarbeiter solcher Teams täglich konfrontiert sehen. Die kulturelle Verschiedenheit macht es nicht immer leicht, mit Angehörigen auswärtiger Nationen zusammenzuarbeiten und so entstehen Konflikte hier meist leichter.²⁰⁶

Die Bereiche, in denen diese Missverständnisse auftreten, sind dabei völlig verschieden und über einige Lebens- und Arbeitsbereiche verstreut. Im folgenden Abschnitt der Arbeit wird beispielhaft auf einige Herausforderungen eingegangen, die im interkulturellen Kontext immer bedeutender werden.

4.2.1 Kommunikation

Der Bereich der Kommunikation birgt vermutlich den größten Teil an interkulturellen Herausforderungen im Arbeitsleben. „Vor allem linguistische Unterschiede im Rahmen der Sprache stellen eine stetige Quelle für Missverständnisse [...] dar“²⁰⁷, da mit jeder Kultur eigene Sprach- und Kommunikationsstandards mitgeliefert werden.²⁰⁸ Dies liegt nicht nur daran, dass weltweit über 6.000 verschiedene Sprachen gesprochen werden.²⁰⁹ Ein wichtiger Grund ist, dass „Sprache [...] so eng mit Kultur verknüpft [ist], dass es schwer ist, das Verhältnis der beiden Konstrukte vollständig zu klären.“²¹⁰

Müller-Jacquier definierte 1999 zehn verschiedene Aspekte, die alle die interkulturelle Kommunikation beeinflussen und somit in Gruppen für Herausforderungen sorgen. Logischerweise hat jede Kultur ein eigenes Lexikon an Wörtern und Begriffen, das sich stark von denen anderer Kulturen unterscheidet. Die Vorstellung, dass sich Wörter einwandfrei und ohne Probleme in eine Fremdsprache übersetzen lassen, trügt. Hinter einem bestimmten Begriff verbirgt sich immer eine spezielle kulturelle Bedeutung, die in anderen Kulturen nicht zwingend mit dem Äquivalent des jeweiligen Wortes einhergehen muss.

²⁰⁶ vgl. Jedrzejczyk 2012, 107

²⁰⁷ Emrich 2011, 59

²⁰⁸ vgl. Losche/Püttker 2009, 40

²⁰⁹ vgl. Livermore, www.youtube.com, [Stand 26.05.2017]

²¹⁰ Boedeker 2012, 63

Zudem unterscheidet sich auch das Sprechen an sich. „Für Kommunikationspartner aus anderen Kulturen ist oft nicht unmissverständlich erkennbar, welche konkreten Handlungskonsequenzen sich aus Aussagen ergeben [...]“²¹¹ Der dritte Aspekt betrifft die Gesprächsorganisation. Hierunter fallen Unterschiede in Begrüßungsfloskeln (auch Du oder Sie²¹²), Sprechgeschwindigkeit, Redepausen und Zeitmanagement der Kommunikation. All diese Bereiche bieten eine Angriffsfläche für Missverständnisse, da sie in jeder Kultur anders gehandhabt werden. Des Weiteren unterscheiden sich auch die Themen der Kommunikation von Kultur zu Kultur. Es ist kulturspezifisch definiert, wann, wo und mit wem über welche Themen gesprochen werden kann, beziehungsweise in welchen Situationen es sich nicht schickt, über spezielle Themen zu sprechen. In vielen Kulturen weltweit gilt es beispielsweise als unhöflich über Geld und Wohlstand offen zu reden. Aus den (nicht) gewählten Themen einer Unterhaltung lassen sich außerdem Rückschlüsse auf die generelle kulturelle Höflichkeit einer Nation ziehen. Im Bereich der (In-)Direktheit unterscheiden sich die Angehörigen beinahe aller Kulturen. Hierbei geht es um die klare Erkennbarkeit von implizierten Aussagen hinter dem Gesprochenen, oder ob Aussagen eher umschrieben werden. Auch das Verteilen von Lob und Kritik fällt unter diesen Gesichtspunkt, da es Unterschiede gibt wie stark Lob beziehungsweise Kritik geäußert werden darf und in welchem Rahmen (alleine oder vor der Gruppe) dies geschehen soll.²¹³ Eine weitere Herausforderung ist die Wahl des richtigen Tons im Gespräch. Hierzu zählen auch Ironie und Humor, deren Verwendung kulturell gesehen starke Unterschiede aufweist. Einen großen Einfluss in der interkulturellen Kommunikation haben paraverbale Faktoren, wie Tonfall, Stimmhöhe, Betonung und Lautstärke. Durch die verschiedenen kulturellen Prägungen in internationalen Teams, entstehen in diesem Bereich oftmals Schwierigkeiten. Ebenso wie bei der Verwendung von Mimik und Gestik. Außerdem prägen auch die kulturspezifischen Werte und Einstellungen sowie daraus folgende Handlungen und Rituale die interkulturelle Kommunikation und sind häufig die Quelle von Missverständnissen in internationalen Teams.²¹⁴

²¹¹ Lüsebrink 2012, 56

²¹² vgl. Müller/Gelbrich 2014, 85

²¹³ vgl. ebd., 89ff.

²¹⁴ vgl. Lüsebrink 2012, 52ff.

Es ist demnach nicht ausreichend, als Mitarbeiter in einer internationalen Gruppe andere Fremdsprachen zu beherrschen, da von Kultur zu Kultur die Aussprache, Betonung und die nonverbale Kommunikation stark unterschieden werden.²¹⁵ Das entsteht dadurch, dass die Sprache nicht nur aus dem besteht, was Menschen objektiv sprechen.²¹⁶ Zusätzlich kommunizieren Menschen auch über die sogenannte ‚Silent Language‘.²¹⁷ Hierunter wird der kulturelle Anteil einer Sprache verstanden.²¹⁸ Dieser entsteht durch den sozialen, historischen und ethnographischen Hintergrund einer jeden Kultur.²¹⁹ Dementsprechend ist es selbst in ein und derselben Sprache oftmals schwierig, in einem interkulturellen Team Aussagen ohne Missverständnis zu vermitteln. Als Mitarbeiter eines internationalen Teams muss also klar sein, wie die gemeinsame Sprache in anderen Kulturen eingesetzt und verwendet wird.²²⁰

Es wird deutlich, dass kulturelle Missverständnisse und Herausforderungen im Bereich der Kommunikation leicht entstehen, da „die Kultur zu großen Teilen über Sprache transportiert“²²¹ wird.

4.2.2 Arbeitsverhalten und -organisation

Weitere Herausforderungen in interkulturellen Arbeitsgruppen entstehen häufig im Arbeitsverhalten und der Organisation.²²² Dies kann ebenfalls zu Verstimmungen und Missverständnissen im Team führen.

Große kulturelle Unterschiede lassen sich in Bereichen der Zuverlässigkeit und dem Einhalten von Absprachen erkennen.²²³ Das liegt daran, dass in jeder Kultur eigene Werte und Vorstellungen diesbezüglich definiert sind. Hinzu kommt, dass Teammitglieder Zeitabläufe unterschiedlich priorisieren²²⁴ und Aufgaben in Projekten eine andere Bedeutung zukommen lassen. Somit ent-

²¹⁵ vgl. Hecht-EI Minshawi 2003, 99

²¹⁶ vgl. Emrich 2011, 59

²¹⁷ vgl. ebd.

²¹⁸ vgl. ebd.

²¹⁹ vgl. ebd.

²²⁰ vgl. Boedeker 2012, 65

²²¹ ebd., 63

²²² vgl. Hecht-EI Minshawi 2003, 99

²²³ vgl. ebd.

²²⁴ vgl. ebd.

stehen zusätzlich Herausforderungen, die beispielsweise die Pünktlichkeit der Mitarbeiter betreffen.²²⁵ Außerdem stellt sich die Frage, wie flexibel die Mitarbeiter aus verschiedenen Kulturen auf Terminverschiebungen reagieren oder wie bestimmte Aufgaben im Projekt abgearbeitet werden.²²⁶ Ein weiterer erschwerender Faktor im täglichen Arbeitsleben ist die Motivation.²²⁷ Je nach Kultur müssen Angestellte unterschiedlich motiviert werden und verschiedene Anreize geboten sein. Besonders stark können hier Mitglieder aus kollektivistisch beziehungsweise individualistisch geprägten Kulturen unterschieden werden.²²⁸ (Siehe Kapitel 3.2.2) Während Mitarbeiter aus kollektivistischen Gesellschaften ausschließlich als Team funktionieren können und dementsprechend auch gemeinsam als Gruppe motiviert werden müssen, steht im Individualismus der Einzelne im Vordergrund und verlangt persönliche Motivation.²²⁹ Weitere Schwierigkeiten finden sich auch in Problemlösungs- und Entscheidungsprozessen in interkulturellen Teams.²³⁰ Hauptaspekt ist hier, ob Entscheidungen im Kollektiv getroffen werden oder ob ein Einzelner diese trifft.²³¹ Beispielsweise erwarten Angestellte aus Kulturen mit geringer Machtdistanz, dass sie in Entscheidungen eingebunden werden während Mitarbeiter, die eine hohe Machtdistanz gewöhnt sind, auf Anweisungen des Vorgesetzten warten.²³² (Kapitel 3.2.1) Des Weiteren entstehen Fragen, wie Konflikte im Team beseitigt werden sollen.²³³ Vor allem in femininen Kulturen versuchen Mitarbeiter untereinander zu verhandeln und einen Kompromiss zu finden, mit dem alle Parteien einverstanden sind.²³⁴ Anders reagieren Teammitglieder aus maskulin geprägten Gesellschaften, da es hier als Lösung angesehen wird, den Stärkeren gewinnen zu lassen.²³⁵ (Siehe Kapitel 3.2.3) Zusätzlich ist auch die Planungsintensität von

²²⁵ vgl. Hößler/Sponfeldner 2012, 317

²²⁶ vgl. ebd.

²²⁷ vgl. Meier 2015, 95

²²⁸ vgl. Hofstede/Hofstede 2011, 128f.

²²⁹ vgl. ebd.

²³⁰ vgl. Losche/Püttker 2009, 75

²³¹ vgl. Hofstede/Hofstede 2011, 74

²³² vgl. ebd.

²³³ vgl. ebd., 192

²³⁴ vgl. ebd.

²³⁵ vgl. ebd.

Kultur zu Kultur verschieden.²³⁶ Manche Kulturen benötigen eine strikte, detailgenaue Planung jedes Arbeitsschritts und andere arbeiten eher nach dem Motto des Ausprobierens.²³⁷ Außerdem stellt sich im Team die Frage, inwieweit von einem definierten Plan während der Bearbeitung abgewichen werden darf.²³⁸

Die wohl wichtigste Herausforderung im Bereich der Arbeitsgestaltung und -organisation betrifft Verhandlungen an sich sowie den Verhandlungsstil. Denn „[n]ationale Kulturen beeinflussen Verhandlungsprozesse auf verschiedene Weise“²³⁹. Um interkulturell zu verhandeln, müssen die teilnehmenden Akteure verstehen, dass kulturelle Werte diese Verhandlungen beeinflussen. Je nachdem wie eine Person kulturell geprägt wurde, so wird sie auch im Arbeitsleben verhandeln. In internationalen Teams lässt sich ein beziehungsorientierter von einem sachorientierten Verhandlungsstil unterscheiden. Angestellte, die einen beziehungsorientierten Stil in Verhandlungen pflegen werden versuchen, auf zwischenmenschlicher Ebene zu verhandeln, anstatt allzu sehr das übergeordnete Ziel voranzubringen. Ein Teammitglied, das einen sachorientierten Verhandlungsstil hat, tritt diesem Verhalten mit Unverständnis gegenüber, da für denjenigen in Verhandlungen stets die Sachebene an oberster Stelle steht. Zusätzlich nehmen beispielsweise Mitarbeiter aus Kulturen mit geringer Machtdistanz neue, auf sie in Verhandlungen übertragene Verantwortung schnell an. Angestellte aus Ländern, die durch höhere Machtdistanzwerte gekennzeichnet sind, gehen mit Disziplin in Verhandlungen und versuchen so einen Konsens zu erreichen. (Siehe auch Kapitel 3.2.1) Es wird deutlich, dass durch die kulturellen Unterschiede internationaler Teammitglieder eine Verhandlung innerhalb des Teams schnell zu einem Missverständnis werden kann.^{240 241}

4.2.3 Kulturell geprägte Persönlichkeit

Weiterführend spielt auch die Persönlichkeit eines jeden einzelnen Teammitglieds in internationalen Gruppen eine wichtige Rolle im Bezug auf Herausfor-

²³⁶ vgl. Hößler/Sponfeldner 2012, 317

²³⁷ vgl. ebd.

²³⁸ vgl. ebd.

²³⁹ Hofstede/Hofstede 2011, 441

²⁴⁰ vgl. ebd., 441ff.

²⁴¹ vgl. Müller/Gelbrich 2014, 476

derungen innerhalb des Teams. Die Persönlichkeit ist grundsätzlich stark geprägt von kulturellen Vorstellungen des jeweiligen Heimatlands. Kulturelle Unterschiede zeigen sich unter anderem in den Bereichen Höflichkeit und Temperament der Angestellten sowie im Bezug auf Distanz und Nähe.^{242 243}

Was unter dem Begriff Höflichkeit verstanden wird, definiert jede Kultur für sich selbst. Dieses Vorgehen bietet eine mögliche Grundlage für Missverständnisse. So gilt es in der westlichen Welt als höflich sich für Komplimente zu bedanken, während in östlichen Ländern eine Entschuldigung für die erbrachten Mühen des Gegenübers Ausdruck der Höflichkeit ist. Durch die unterschiedliche Handhabung ist es für Angehörige interkultureller Teams nicht immer einfach, sich angemessen zu verhalten, da durch ein Missverständnis ein Kompliment im falschen Kontext nicht unbedingt als solches angenommen wird.²⁴⁴

Die Unterschiede im Temperament gründen auf durch Kultur vermittelte Werte. Inwieweit Freude, Trauer, Spaß oder Zorn öffentlich gezeigt werden darf ist somit stark davon abhängig, in welcher Gesellschaft das jeweilige Mitglied aufgewachsen ist und welche kulturellen Wertvorstellungen seine Persönlichkeit prägen. „Im Kontext der [i]nterkulturellen Kommunikation helfen Werte [also] zu erklären, weshalb sich Angehörige verschiedener Kulturen [...] unterschiedlich verhalten.“²⁴⁵ So zeigt ein amerikanischer Mitarbeiter beispielsweise Freude und Spaß nach außen hin deutlich, da für diese Kultur Werte wie Freiheit und Selbststärke besonders wichtig sind. Ein Japaner hingegen behält seine Emotionen für sich, da in seiner Kultur die Gruppenharmonie Vorrang hat und nicht er als Person im Mittelpunkt stehen soll.^{246 247}

Herausforderungen interkultureller Teamarbeit entstehen auch dann, wenn der private Raum eines Individuums eingeschränkt wird. Die Vorstellung von Distanz und Nähe ist Teil der kulturellen Prägung und unterscheidet sich stark von Nation zu Nation. Personen aus Nordeuropa benötigen beispielsweise mehr privaten Raum als Südeuropäer. Dazu zählen der körperliche Abstand bei Unterhaltungen sowie die Art und Anzahl der Berührungen durch Kollegen.

²⁴² vgl. Hecht-EI Minshawi 2003, 99

²⁴³ vgl. Hofstede/Hofstede 2011, 5

²⁴⁴ vgl. Müller/Gelbrich 2014, 210

²⁴⁵ ebd., 167

²⁴⁶ vgl. ebd., 166ff.

²⁴⁷ vgl. Hecht-EI Minshawi 2003, 99

„Wird die sozial angemessene Körperdistanz [auch ungewollt] unterschritten“²⁴⁸, können Missverständnisse untereinander entstehen.²⁴⁹

4.2.4 Hierarchieverständnis

Großes Konfliktpotenzial innerhalb interkultureller Teams bietet auch das Hierarchieverständnis, das sich unter Kulturen stark unterscheidet. Es haben hier sowohl hierarchische Ordnungen zwischen Älteren und Jüngeren als auch zwischen Männern und Frauen sowie zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern einen starken Einfluss.²⁵⁰

Problem hierbei sind die kulturell bedingten, unterschiedlichen Vorstellungen von Hierarchie. In Ländern mit geringer Machtdistanz bedeutet Hierarchie, dass jedem im Team eine bestimmte und wichtige Aufgabe zugeteilt wird, da er diese Aufgabe besonders gut lösen kann. Auf der anderen Seite verstehen Mitarbeiter aus Kulturen mit einem hohen Machtdistanzindex Hierarchie als Natur gegeben, da sie die Ungleichheit zwischen als wertvoll und weniger wertvoll angesehenen Personen verdeutlicht. (Kapitel 3.2.1) Hinzu kommt, dass in Gesellschaften mit geringer Machtdistanz das Hierarchiedenken an sich nicht sonderlich ausgeprägt ist, was wiederum in anderen Kulturen auf Unverständnis trifft. Es wird nicht verstanden, warum Mitarbeiter in Entscheidungen miteinbezogen werden oder warum es geringere Unterschiede bei der Anzahl von Kontrollinstanzen zwischen höheren und niedrigeren Hierarchiestufen gibt. Auch die Aufgabenverteilung auf Hierarchieebenen kann sich unterscheiden. Während in Gesellschaften mit einer schwachen Unsicherheitsvermeidung Führungskräfte ausschließlich mit strategischen Entscheidungen betraut werden, beschäftigt sich das Management in Unternehmen aus Ländern mit starker Unsicherheitsvermeidung mit dem Alltagsgeschäft und macht somit keinen Unterschied zwischen sich und den Angestellten. (Siehe Kapitel 3.2.4)^{251 252}

Missverständnisse im Bezug auf Hierarchievorstellungen sind deshalb schwerwiegend, da sich bei einem Verletzten Mitarbeiter in ihrer persönlichen

²⁴⁸ Müller/Gelbrich 2014, 111

²⁴⁹ vgl. ebd.

²⁵⁰ vgl. Hecht-El Minshawi 2003, 99

²⁵¹ vgl. Hofstede/Hofstede 2011, 74

²⁵² vgl. ebd., 248

Rolle im Team angegriffen fühlen können. Dementsprechend wichtig ist es vor allem für Führungskräfte in einem internationalen Team, die unterschiedlichen kulturellen Vorstellungen zu vereinen.²⁵³

4.2.5 Äußere Bedingungen

Der letzte wichtige Aspekt, der im interkulturellen Kontext für Herausforderungen im Team sorgt erscheint vermutlich auf den ersten Blick banal. Dennoch sind die äußeren Bedingungen selten so relevant wie im internationalen Arbeitsleben.²⁵⁴ Sie erschweren hier die Zusammenarbeit, da sie unumgänglich sind und egal wie oft ein Mitarbeiter schon in einer interkulturellen Gruppe gearbeitet hat, werden ihn die äußeren Umstände immer beeinflussen.

Zu diesen herausfordernden Bedingungen zählt beispielsweise die Reisezeit.²⁵⁵ Angestellte, die eine lange Anreise hinter sich haben wirken oftmals übermüdet auf andere Gruppenmitglieder.²⁵⁶ Hinzu kommt die Zeitverschiebung²⁵⁷, an die sich international tätige Personen bei jedem Projekt neu gewöhnen müssen. Außerdem spielt die geographische Lage des Orts der Zusammenarbeit eine Rolle, da sich das Klima verschiedener Länder stark unterscheiden kann.²⁵⁸

Die Besonderheit liegt darin, dass die Schwierigkeiten die durch diese äußeren Einflüsse entstehen, unumgänglich sind. Das Reagieren auf eine andere Zeit- oder Klimazone ist menschlich und daher verständlich. Mit der Zeit gewöhnen sich Mitarbeiter allerdings an das fremde Land und können die äußeren Bedingungen innerhalb der Gruppe weitestgehend ausblenden, sodass einer konstruktiven Zusammenarbeit im Team zumindest keine äußeren Faktoren mehr im Wege stehen.²⁵⁹

²⁵³ vgl. Aydin 2011, 26

²⁵⁴ vgl. Losche/Püttker 2009, 74

²⁵⁵ vgl. ebd.

²⁵⁶ vgl. Meier 2015, 167

²⁵⁷ vgl. ebd.

²⁵⁸ vgl. Emrich 2011, 98

²⁵⁹ vgl. Meier 2015, 167

4.3 Kulturelle Intelligenz als bedeutendster Erfolgsfaktor der Zusammenarbeit

„In der globalisierten Welt, mit vielfältigen Begegnungen unterschiedlicher Kulturen, ist interkulturelle Kompetenz eine wichtige Voraussetzung und interdisziplinäre Basiskompetenz für Menschen [...].“²⁶⁰ Durch Personen, die interkulturell kompetent sind und wissen was es bedeutet im Arbeitsleben mit Personen anderer Kulturen zu kooperieren, können die zuvor genannten Herausforderungen gelöst und im Team effektiv zusammengearbeitet werden.

Interkulturelle Kompetenz zu definieren, ist ein schwieriges Unterfangen, da es zahlreiche Theorien und Konzepte gibt, die sich mit dem Thema befassen.²⁶¹ Zu interkultureller Kompetenz gehören beispielsweise interkulturelles Wissen über andere Kulturen oder interkulturelle Handlungskompetenzen.²⁶² Diese Kompetenzen sind aber nicht ausreichend für eine unmissverständliche Zusammenarbeit im Team.²⁶³ Der relevanteste Erfolgsfaktor internationaler Teamarbeit ist die kulturelle Intelligenz. Dieses Konstrukt verbindet verschiedene Teilbereiche interkultureller Kompetenz²⁶⁴ und schafft so in einer globalisierten Arbeitswelt einen Weg, wie trotz unterschiedlicher Kulturen erfolgreich in interkulturellen Gruppen zusammengearbeitet werden kann.²⁶⁵

Die nachfolgenden Kapitel beschäftigen sich mit der kulturellen Intelligenz als bedeutendstem Erfolgsfaktor in internationalen Teams. Der Begriff wird erklärt und umfassend definiert, sodass das Konstrukt an sich klar verstanden werden kann. Außerdem wird die Bedeutung dieser speziellen Kompetenz im interkulturellen Kontext erläutert und aufgezeigt, warum kulturell intelligente Mitarbeiter ein wertvoller Bestandteil jedes internationalen Teams sein sollten.

²⁶⁰ Emrich 2011, 79

²⁶¹ vgl. Giesche 2010, 52

²⁶² vgl. Aydin 2011, 24

²⁶³ vgl. Zander et al. 2012, 596

²⁶⁴ vgl. Ang/Van Dyne/Tan 2011, 583

²⁶⁵ vgl. Rockstuhl et al. 2011, 826

4.3.1 Definition kultureller Intelligenz

Dieser Abschnitt gibt eine Definition der Kompetenz CQ wieder. Zusätzlich wird die Entstehung beziehungsweise Entwicklung kultureller Intelligenz beleuchtet.

Das Phänomen CQ wurde entdeckt, da die Welt zunehmend den Folgen der Globalisierung ausgesetzt war und auch immer noch ist. Vor allem die Entdeckung neuer Technologien brachte die Weltbevölkerung näher zusammen. Doch "technology is often a force for convergence, deep-seated cultural differences and cultural diversity present critical challenges to people all over the world."²⁶⁶ Außerdem ereigneten sich seit dem Beginn des 21. Jahrhunderts einige schwerwiegende Katastrophen zwischen Kulturen. Der Los Angeles Times zufolge eskalieren tagtäglich an über 50 Brennpunkten auf der ganzen Welt kulturelle Konflikte. Genau in diesem Kontext wird kulturelle Intelligenz benötigt, da die Globalisierung die Anzahl interkultureller Interaktionen weltweit stark ansteigen lässt und dementsprechend auch die Zahl kulturell bedingter Missverständnisse gewachsen ist.²⁶⁷

Auch Unternehmen sind von den oben genannten Problemen betroffen.²⁶⁸ Die Frage, die sich für das Management international tätiger Betriebe stellt, ist, warum manche Personen leichter und effektiver ihre eigenen Ansichten im interkulturellen Kontext anpassen können als andere.²⁶⁹ Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass Unternehmen die Erkenntnis erlangen, welche Mitarbeiter für Projekte im eigenen Land bestens geeignet sind, im Kontakt mit kulturell anders geprägten Personen jedoch nicht eingesetzt werden sollten.²⁷⁰ Denn „[w]hen we interact with people from our own culture, we intuitively use a set of social cues to engage effectively. We have a wealth of information, most of which is subconscious, which helps us know how to relate [...].“²⁷¹ Diese Fähigkeiten können allerdings bei internationaler Zusammenarbeit nicht immer exakt so angewendet werden, weswegen es kulturell intelligente Mitarbeiter in jedem Unternehmen benötigt.

²⁶⁶ Ang/Van Dyne/Tan 2011, 582

²⁶⁷ vgl. ebd.

²⁶⁸ vgl. Ang et al. 2007, 335

²⁶⁹ vgl. Van Dyne/Ang/Livermore 2010, o.S.

²⁷⁰ vgl. Van Dyne/Ang/Koh 2008, 35

²⁷¹ Van Dyne/Ang/Livermore 2010, o.S.

2003 „Earley and Ang introduced the concept of cultural intelligence“²⁷² und haben damit den Grundstein gelegt Erfolge bei interkultureller Zusammenarbeit zu erklären. Kulturelle Intelligenz verbindet Aspekte aus anderen Formen der Intelligenz (wie beispielsweise der emotionalen Intelligenz oder dem herkömmlichen Maß für Intelligenz IQ) und grenzt sich dennoch von diesen ab.²⁷³ Sie greift da, wo diese anderen Formen der Intelligenz ihre Gültigkeit verlieren beziehungsweise da, wo sie keine Erklärung mehr liefern können.²⁷⁴

CQ wird grundsätzlich definiert als „individual’s capability to function and manage effectively in culturally diverse settings [...]“²⁷⁵ Das Phänomen ist ein multidimensionales Konstrukt²⁷⁶ aus vier Dimensionen, die im nachfolgenden Kapitel 4.3.2 erläutert werden. Kulturelle Intelligenz soll vor allem in Situationen Anwendung finden, wo verschiedene Kulturen aufeinandertreffen.²⁷⁷ Es handelt sich also um die Fähigkeit eines Einzelnen, sich an verschiedene kulturelle Situationen anzupassen und dementsprechend intelligent zu handeln.²⁷⁸ Dennoch ist CQ kein „emic, indigenous, culture-bound or culture-specific construct.“²⁷⁹ Vielmehr geht es um den interkulturellen Kontext, wenn Personen aus einer Kultur auf welche mit anders kulturell geprägten Vorstellungen treffen.²⁸⁰

Kulturelle Intelligenz und kulturell intelligentes Handeln ist außerdem erlernbar. So kann sich für Jedermann eine Welt neuer Möglichkeiten eröffnen, wenn die Bereitschaft und das Engagement ausreichend vorhanden sind.²⁸¹

CQ im Arbeitsalltag „provides an important and practically relevant measure of intercultural competencies that has direct relevance to managers and employees.“²⁸² Ist dies der Fall, also lernen Mitarbeiter eines Unternehmens neue Kulturen kennen, sind viele in der Vergangenheit im Inland benutzte Informationen und Regeln irrelevant oder führen zu Missverständnissen. Der

²⁷² Ang/Van Dyne/Tan 2011, 582

²⁷³ vgl. Van Dyne/Ang/Livermore 2010, o.S.

²⁷⁴ vgl. Livermore 2015, o.S.

²⁷⁵ Ang et al. 2007, 336

²⁷⁶ vgl. ebd.

²⁷⁷ vgl. ebd.

²⁷⁸ vgl. Van Dyne/Ang/Koh 2008, 16

²⁷⁹ Van Dyne/Ang/Koh 2009, 234

²⁸⁰ vgl. ebd.

²⁸¹ vgl. Livermore 2011, XIII ff.

²⁸² Van Dyne/Ang/Koh 2009, 234

Fehler, der oftmals gemacht wird, ist, dass das unbekannte Verhalten auf den ersten Blick falsch und unverständlich erscheint. Hier findet die kulturelle Intelligenz Anwendung. Kulturell intelligente Personen überwinden das Stadium der Verwirrung und versuchen zu verstehen, warum etwas genau so passiert ist oder warum sich derjenige gegenüber so verhält. Kurz gesagt schaffen Menschen es sich durch kulturelle Intelligenz bewusst zu werden, dass sie sich in einer interkulturellen Situation befinden, in der es maßgeblich ist, sein Verhalten genauestens zu bedenken, sodass keine Missverständnisse entstehen. Das bedeutet, dass kulturell Intelligente in internationalen Teams vorrausschauender und überdachter agieren als ihre Kollegen es womöglich könnten.²⁸³

Seit 2003 hat das Konzept der kulturellen Intelligenz weltweit immer mehr Zuspruch und Anerkennung erfahren.²⁸⁴ Hieraus lässt sich ableiten, wie relevant und einzigartig das Thema heutzutage ist.²⁸⁵ „These kinds of findings have significant implications for how individuals and organizations maximize global opportunities.“²⁸⁶

4.3.2 Vier Dimensionen der kulturellen Intelligenz

Wie bereits im vorangegangenen Abschnitt erwähnt, handelt es sich bei der kulturellen Intelligenz um ein mehrdimensionales Konstrukt, bestehend aus vier Dimensionen.²⁸⁷ Diese Dimensionen beinhalten metakognitive, kognitive und verhaltenstechnische Aspekte sowie Fähigkeiten aus dem Bereich der Motivation.²⁸⁸ Während sich die metakognitive und kognitive Dimension und die Motivation im Kopf abspielen, also nach außen hin nicht wirklich sichtbar werden, sind die verhaltensbezogenen Fähigkeiten deutlich erkennbar für andere.²⁸⁹

²⁸³ vgl. Van Dyne/Ang/Livermore 2010, o.S.

²⁸⁴ vgl. Ang/Van Dyne/Tan 2011, 583

²⁸⁵ vgl. Van Dyne/Ang/Koh 2009, 236

²⁸⁶ Livermore 2011, 6

²⁸⁷ vgl. Rockstuhl et al. 2011, 827

²⁸⁸ vgl. ebd.

²⁸⁹ vgl. Ang/Van Dyne 2008, 4

Abbildung 3: Vier Dimensionen kultureller Intelligenz²⁹⁰

Die erste Dimension kultureller Intelligenz ist die Motivation (CQ Drive).²⁹¹ Hier geht es primär um das Vorhandensein von Interesse und Motivation, sich auf interkulturelle Situationen einzulassen und gegebenenfalls anzupassen.²⁹² CQ Drive ist eine individuelle Fähigkeit, vor kulturellen Unterschieden nicht die Augen zu verschließen, sondern mit Aufmerksamkeit und Engagement diesen entgegen zu treten.²⁹³ Es geht hierbei vor allem um Selbstdisziplin und intrinsische Motivation, um in interkulturellen Situationen zu arbeiten und sich mit Herausforderungen auf kultureller Ebene zu befassen.²⁹⁴ Diese Fähigkeit ist besonders wichtig, da nicht automatisch angenommen werden kann, dass alle Personen motiviert sind, sich auf interkulturelle Gegebenheiten einzulassen.²⁹⁵ Zusätzlich ist es für eine effektive internationale Teamarbeit unerlässlich, ein gewisses Maß an Vertrauen und Interesse für neue Kulturen aufzubringen.²⁹⁶ „Individuen mit einem hohen Motivational-CQ gelten als selbstsicher in interkulturellen Interaktionen und erfahren intrinsische Befriedigung, wenn sie in kultu-

²⁹⁰ eigene Darstellung in Anlehnung an Livermore 2015, o.S.

²⁹¹ vgl. Livermore 2015, o.S.

²⁹² vgl. ebd.

²⁹³ vgl. Van Dyne/Ang/Koh 2008, 17

²⁹⁴ vgl. Livermore 2015, o.S.

²⁹⁵ vgl. ebd.

²⁹⁶ vgl. Van Dyne/Ang/Koh 2008, 17

rell veränderten Umgebungen agieren.“²⁹⁷ Dieses Verhalten macht Personen aufmerksamer und zugänglicher für kulturelle Gemeinsamkeiten und Unterschiede und fördert so eine positive Zusammenarbeit.²⁹⁸

Die Dimension CQ Knowledge bezeichnet die kognitiven Fähigkeiten eines Einzelnen.²⁹⁹ Es geht grundsätzlich um das (kulturelle) Wissen eines Individuums über andere Kulturen, deren Werte, Normen und Verhalten.³⁰⁰

„The emphasis is not on being an expert about every [single] culture [...]. Instead, to what extent do you understand some core cultural differences and their impact on you and others?“³⁰¹

Die kognitive Dimension spiegelt also das Wissen über kulturelle Unterschiede wieder.³⁰² Anzumerken ist, dass es sich bei dem Wissen nicht ausschließlich um erlernte Aspekte handelt, sondern auch persönliche Erfahrungen aus dem internationalen Kontext einfließen.³⁰³ Außerdem verstehen Personen mit einem großen CQ Knowledge, wie Kulturen Einzelne beeinflussen und ihre Art zu denken und handeln prägen.³⁰⁴ Mitarbeiter internationaler Teams mit hohen kognitiven Fähigkeiten im Bezug auf die kulturelle Intelligenz besitzen ausgeprägte mentale Vorstellungen anderer Kulturen, deren Verhaltensweisen und wie Personen davon beeinflusst werden.³⁰⁵ Diese Fähigkeit ist wichtig, da das Wissen über kulturelle Gemeinsamkeiten und Unterschiede die Basis bildet um erfolgreich in interkulturellen Situationen zu agieren.³⁰⁶ Werden diese Gemeinsamkeiten und Unterschiede erkannt und bewertet, so gelingt es, die für interkulturelle Situationen relevante Leistungsfähigkeit zu steigern.³⁰⁷

CQ Strategy wird die Dimension der kulturellen Intelligenz genannt, die sich auf metakognitiver Ebene abspielt.³⁰⁸ Es geht darum, einen Sinn und eine Strategie zu entwickeln, um Fähigkeiten im interkulturellen Kontext anzuwen-

²⁹⁷ Kittler/Rygl/Puce 2009, 34

²⁹⁸ vgl. ebd.

²⁹⁹ vgl. Livermore 2015, o.S.

³⁰⁰ vgl. Van Dyne/Ang/Koh 2008, 17

³⁰¹ Livermore 2011, 7

³⁰² vgl. Livermore 2015, o.S.

³⁰³ vgl. Rockstuhl et al. 2011, 827

³⁰⁴ vgl. Livermore 2015, o.S.

³⁰⁵ vgl. Rockstuhl et al. 2011, 827

³⁰⁶ vgl. Van Dyne/Ang/Koh 2008, 17

³⁰⁷ vgl. Kittler/Rygl/Puce 2009, 33f.

³⁰⁸ vgl. Livermore 2015, o.S.

den.³⁰⁹ Das kulturelle Wissen wird auf einer tieferen Ebene verarbeitet und ein Plan entwickelt, wie ein bestimmtes Ziel erreicht werden soll.³¹⁰ Vor allem steht die Lösung interkultureller Konflikte durch erworbenes kulturelles Wissen im Mittelpunkt.³¹¹ „Relevant capabilities include planning, monitoring and revising mental models of cultural norms for countries or groups of people.“³¹² Es ist besonders wichtig eine Strategie oder einen Plan zu entwickeln, da dadurch drei Aspekte verstärkt werden.³¹³ Erstens wird automatisch intensiver über andere Personen und interkulturelle Situationen nachgedacht.³¹⁴ Zweitens wird das kritische Denken über Gewohnheiten, Vermutungen und kulturelle Grenzen gefördert.³¹⁵ Und drittens ist es Individuen mit einer hohen metakognitiven Fähigkeit möglich, ihre eigenen Vorstellungen im kulturellen Kontext zu evaluieren und zu verändern, um so ihr Verständnis im Bezug auf andere Kulturen weiter auszubauen.³¹⁶ Personen mit einer hohen CQ Strategy sind sich vor und während sie sich in interkulturellen Situationen befinden stets bewusst, dass andere Kulturen anders reagieren.³¹⁷ Sie nehmen sich die Zeit nachzudenken und ihr Gegenüber zu beobachten, um dadurch eine Strategie zu entwickeln, wie am besten reagiert werden sollte.³¹⁸ „Individuen mit hohen metakognitiven Fähigkeiten lernen und agieren effizienter, da sie [...] vorhandene Defizite erkennen und ihr Verhalten dementsprechend anpassen.“³¹⁹

Die abschließende Dimension der kulturellen Intelligenz ist die CQ Action.³²⁰ Sie spiegelt das auf interkulturelle Situationen angepasste Verhalten eines Individuums wieder.³²¹ Angemessenes Handeln (egal ob verbal oder non-verbal³²²) ist maßgeblich für die Zusammenarbeit in internationalen Teams.

³⁰⁹ vgl. ebd.

³¹⁰ vgl. Kittler/Rygl/Puce 2009, 33

³¹¹ vgl. Livermore 2015, o.S.

³¹² Ang et al. 2007, 338

³¹³ vgl. Van Dyne/Ang/Koh 2008, 17

³¹⁴ vgl. ebd.

³¹⁵ vgl. ebd.

³¹⁶ vgl. ebd.

³¹⁷ vgl. Rockstuhl et al. 2011, 827

³¹⁸ vgl. Ang/Van Dyne 2008, 5

³¹⁹ Kittler/Rygl/Puce 2009, 33

³²⁰ vgl. Livermore 2015, o.S.

³²¹ vgl. ebd.

³²² vgl. Van Dyne/Ang/Koh 2008, 17

Verhaltensbasierte Fähigkeiten zeigen, ob Mitarbeiter ihre Ziele in kulturell veränderter Umgebung erreichen können.³²³ Eine der wichtigsten Eigenschaften dabei ist zu unterscheiden, wann das eigene Verhalten angepasst werden muss und wann nicht.³²⁴ Die Basis kulturspezifischen Verhaltens ist dabei eine breite Auswahlmöglichkeit an verschiedenen Handlungsmustern.³²⁵ CQ Action beinhaltet eine gewisse Wortgewandtheit, sodass kulturell angebrachte Formulierungen, Gestik und Mimik bei der Kommunikation mit Personen aus anderen Nationen angewandt werden können.³²⁶ „A person with high CQ learns which actions will and will not enhance effectiveness and acts on that understanding.“³²⁷ Zusätzlich sind Personen mit hohen Fähigkeiten in diesem speziellen Gebiet flexibel im Bezug auf interkulturelle Kommunikation und Interaktion.³²⁸ Außerdem passen sie ihr Verhalten so an, dass andere sich wohlfühlen und eine gewisse Effizienz der Kommunikation entsteht.³²⁹ Behavioral CQ ist besonders relevant im interkulturellen Kontext, da diese Fähigkeit der kulturellen Intelligenz oftmals die einzige ist, die nach außen hin gezeigt wird.³³⁰

Zusammen bilden diese vier Ausprägungen beziehungsweise Dimensionen das Konstrukt der kulturellen Intelligenz.³³¹ Schließlich wird die Fähigkeit, sich in interkulturellen Kontexten adäquat zu verhalten, in einer globalisierten Welt immer wichtiger.³³²

„Having a high CQ doesn't mean exhibiting flawless behavior in cross-cultural settings. Instead, it is personified by people with a strong sense of their own cultural identity. They know who they are and what they believe, but they're equally interested to discover that in others.“³³³

Kurz gesagt: Kulturelle Intelligenz gibt in ihren vier Dimensionen einen Weg vor, der es Mitarbeitern in internationalen Teams ermöglicht, kulturell anders geprägten Personen Respekt zu zeigen und ihre Kultur zu würdigen, während

³²³ vgl. Livermore 2015, o.S.

³²⁴ vgl. ebd.

³²⁵ vgl. Van Dyne/Ang/Koh 2008, 17

³²⁶ vgl. Rockstuhl et al. 2011, 828

³²⁷ Livermore 2015, o.S.

³²⁸ vgl. Rockstuhl et al. 2011, 828

³²⁹ vgl. ebd.

³³⁰ vgl. Van Dyne/Ang/Koh 2008, 17

³³¹ vgl. Livermore 2011, 7

³³² vgl. Earley/Mosakowski 2004, 1

³³³ Livermore 2011, 8

gleichzeitig das Miteinander im Team gestärkt wird und eine effektive Zusammenarbeit entstehen kann.³³⁴

4.3.3 Wichtigkeit kultureller Intelligenz im internationalen Kontext

Das Phänomen der kulturellen Intelligenz ist besonders heutzutage nicht mehr aus dem Arbeitsalltag wegzudenken.³³⁵ „With globalization and persistent challenges facing groups composed of individuals from different parts of the world, research on CQ has galvanized around multicultural teams.“³³⁶ Die praktischen Ableitungen, die sich anhand kultureller Intelligenz für den Arbeitsalltag internationaler Teams ziehen lassen zeigen, dass besonders für die Auswahl und die Entwicklung einer kulturell intelligenten Belegschaft diese Fähigkeiten maßgeblich sind.³³⁷ Kulturelle Intelligenz gibt eine Antwort auf die Frage, warum manche Menschen sich in interkulturellen Situationen besser anpassen und ausgeglichener handeln können als andere.³³⁸ Sie schafft Verständnis für andere Kulturen und Menschen mit anderen Wertvorstellungen und Verhaltensweisen.³³⁹ Somit wird die Zusammenarbeit im interkulturellen Kontext vereinfacht und Missverständnisse können vermieden werden. „[A] person with high CQ, whether cultivated or innate, can understand and master such [intercultural] situations, persevere, and do the right thing when needed.“³⁴⁰

Besonders im Arbeitsleben spielen diese Möglichkeiten eine enorme Rolle. „Im Zuge einer zunehmenden Wettbewerbsverschärfung durch Globalisierung sind Mitarbeiter oftmals das einzige Differenzierungspotential [für Unternehmen] zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen.“³⁴¹ Die Nachfrage am Arbeitsmarkt nach kulturell intelligenten Mitarbeitern steigt stetig an, während die tatsächliche Zahl derjenigen mit einer ausgeprägten CQ nach wie vor eher gering ist.³⁴² Arbeitnehmer mit kultureller Intelligenz sind demnach nicht nur

³³⁴ vgl. Van Dyne/Ang/Livermore 2010, o.S.

³³⁵ vgl. Rockstuhl et al. 2011, 836

³³⁶ Ang/Van Dyne/Tan 2011, 592

³³⁷ vgl. Ang et al. 2007, 365

³³⁸ vgl. Earley/Mosakowski 2004, 8

³³⁹ vgl. Van Dyne/Ang/Koh 2009, 237

³⁴⁰ Earley/Mosakowski 2004, 8

³⁴¹ Emrich 2011, 107

³⁴² vgl. Remhof 2017, 24

einzigartiger und begehrter auf dem Arbeitsmarkt, sie sind auch für internationale Projekte nicht zu vernachlässigen.³⁴³ Ihnen gelingt es, in den wichtigsten Bereichen internationaler Zusammenarbeit bessere Ergebnisse zu liefern.³⁴⁴ Dieser entscheidende Vorteil wirkt sich für Unternehmen zunehmend positiv auf den wirtschaftlichen Erfolg (nicht nur im Ausland) aus.³⁴⁵

„To summarize, CQ is a specific, statelike, individual capability [...]. CQ should predict performance and adjustment outcomes in multicultural situations.“³⁴⁶ Kulturelle Intelligenz ist somit außerordentlich relevant für den Erfolg von internationalen Teams, um Schwierigkeiten zu lösen, Herausforderungen zu meistern und Missverständnissen vorzubeugen.

³⁴³ vgl. Livermore 2011, 14

³⁴⁴ vgl. ebd., 15

³⁴⁵ vgl. Emrich 2011, 107

³⁴⁶ Ang/Van Dyne 2008, 10

5 Fazit und Ausblick

Zum Ende der Bachelorarbeit werden die gewonnen und herausgearbeiteten Ergebnisse zusammengetragen und miteinander verknüpft. Anschließend werden Limitationen der Arbeit aufgezeigt, um zu verdeutlichen auf welche Aspekte aus unterschiedlichsten Gründen nicht weiter eingegangen wurde. Die Arbeit schließt mit einem Ausblick in die Zukunft, wie mit dem Thema der interkulturellen Zusammenarbeit in internationalen Teams zukünftig umgegangen werden könnte. Im Vordergrund stehen die Entwicklungen im wirtschaftlichen Umfeld, also wie sich kulturelle Unterschiede und Herausforderungen sowie Erfolgsfaktoren internationaler Gruppen verändern oder weiterentwickeln könnten.

5.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Grundsätzlich kann die vorliegende Arbeit in zwei Bereiche untergliedert werden, wobei zu Beginn das Problem beziehungsweise die Hintergründe dieses Problems geschildert wurden, während aufbauend auf den erworbenen Kenntnissen im zweiten Teil der Arbeit eine Lösung dafür aufgezeigt wurde.

Der erste Teil (Kapitel 3), der sich mit Kultur an sich beschäftigt, bildet die Grundlage des Verstehens für die gesamte Arbeit. Hofstedes Kulturdimensionen beschreiben, wie wichtig es ist, kulturelle Unterschiede und Gemeinsamkeiten zu erkennen. Durch Hofstede wird das Problem internationaler Teamarbeit deutlich: Kulturen auf der Welt unterscheiden sich und somit haben auch Menschen aus unterschiedlichen Kulturkreisen andere Wertvorstellungen und Einstellungen, die sie prägen.³⁴⁷ Allerdings hat Hofstede mit seinen erforschten Kulturdimensionen einen Weg gefunden, diese Unterschiede zu identifizieren. Dass jeder Kultur weltweit ein eigener Machtdistanz- und Unsicherheitsvermeidungsindex zugeordnet werden kann, jede Nation sich einem der Extrema aus Femininität oder Maskulinität beziehungsweise Kollektivismus oder Individualismus zuschreiben lässt und, dass verschiedene Kulturen ihr Handeln entweder lang- oder kurzfristig planen, macht Kulturen vergleichbar. Akteure in ungewohnten interkulturellen Situationen erlangen durch die Studie von Hofstede einen Einblick in fremde Kulturen und wissen im internationalen

³⁴⁷ vgl. Hofstede/Hofstede 2011, 3f.

Arbeitsleben, worauf sie sich im Vorfeld einer Zusammenarbeit mit Angehörigen verschiedenster Nationen einstellen müssen. Kurz gesagt zeigen Hofstedes Kulturdimensionen und die damit verbundene Erklärbarkeit kultureller Unterschiede das Problem internationaler Teamarbeit auf, wenn „mindestens zwei unterschiedliche Kulturen aufeinander“³⁴⁸ treffen.

Nachdem das Problem erkannt wurde, gibt der zweite Teil der Arbeit (Kapitel 4) die Lösung. „Interkulturelle Kommunikation kann [schließlich] erlernt werden.“³⁴⁹ Durch interkulturelles Lernen und interkulturelle Kompetenzen werden kulturelle Unterschiede als diese erkannt und können, ohne dass Missverständnisse entstehen, überwunden werden. Insbesondere die kulturelle Intelligenz ist ein bedeutender Erfolgsfaktor mit dem es gelingt, im interkulturellen Kontext richtig zu agieren. Herausforderungen, wie beispielsweise der unterschiedlichen Verwendung von Kommunikation oder der kulturell geprägten Persönlichkeit (siehe Kapitel 4.2), empfinden kulturell intelligente Personen als wichtig, aber nicht als unüberwindbar. „CQ is an overall capability you can take with you anywhere. You can benefit from its insights even if you’re experiencing a culture for the first time [...]“³⁵⁰

Die beschriebene Fähigkeit gliedert sich in vier Dimensionen: CQ Action, CQ Strategy, CQ Knowledge und CQ Drive.³⁵¹ Eine Ausprägung aller vier Bereiche ist notwendig, da diese verschiedene Teilaspekte der kulturellen Intelligenz bilden und somit jeweils andere interkulturelle Kompetenzen und Fähigkeiten fördern. CQ Drive beschreibt dabei die Frage, inwiefern Motivation vorhanden ist, neue Aspekte über andere Menschen und Kulturen zu erfahren. Die kognitive Fähigkeit (CQ Knowledge) bezeichnet das konkrete Wissen eines Einzelnen über fremde Kulturen, während im Bereich der CQ Strategy (metakognitiv) die Fähigkeit im Vordergrund steht, ob und in welchem Ausmaß im interkulturellen Kontext eine Strategie angewendet wird. Die einzige nach außen hin sichtbare Ausprägung der kulturellen Intelligenz ist das kulturell angemessene Verhalten, welches mit CQ Action beschrieben wird. (Siehe auch Kapitel 4.3.2) Dennoch sind manche Menschen kulturell intelligenter als andere

³⁴⁸ Losche/Püttker 2009, 29

³⁴⁹ Hofstede/Hofstede 2011, 470

³⁵⁰ Livermore 2011, 5f.

³⁵¹ vgl. ebd., 6f.

und schaffen es so, in internationalen Teams Missverständnisse zu vermeiden und effektiv als Team zusammenzuarbeiten.

Es wird deutlich, dass es sich bei der vorliegenden Arbeit um eine Problem-Lösungs-Beziehung handelt. Wichtig ist dabei zu verstehen, „[c]ommunication and culture reciprocally influence each other.“³⁵² Das bedeutet, „[t]he culture in which individuals are socialized influences the way they communicate, and the way that individuals communicate can change the culture they share over time.“³⁵³ Dieses Wissen zeigt, dass interkulturelle Zusammenarbeit von Herausforderungen und Missverständnissen geprägt ist und diese nur durch Erfolgsfaktoren wie der kulturellen Intelligenz gelöst werden können, sodass eine effektive interkulturelle Teamarbeit möglich ist.³⁵⁴

Abschließend wird die Forschungsfrage der Bachelorarbeit durch die erworbenen Kenntnisse der vorangegangenen Kapitel genau beantwortet. Die konkrete Fragestellung lautete: *Vor welchen Herausforderungen stehen internationale Teams in Zeiten der Globalisierung und welche Rolle spielt dabei die kulturelle Intelligenz als Erfolgsfaktor dieser Zusammenarbeit?* Die Herausforderungen internationaler Teamarbeit werden einerseits in Kapitel 3 (Definition und Wichtigkeit von Kultur) sowie in Kapitel 4.2 (Herausforderungen in interkulturellen Teams) deutlich. Kulturelle Unterschiede, die aus der Tatsache resultieren, dass es sehr viele verschiedenartige Kulturen weltweit gibt, bilden das Hauptproblem interkultureller Zusammenarbeit. Zu diesen Herausforderungen zählen beispielsweise die Kommunikation, das Arbeitsverhalten und die Arbeitsorganisation, die kulturell geprägte Persönlichkeit, das Hierarchieverständnis, das sich von Kultur zu Kultur unterscheidet, sowie die äußeren Bedingungen, die im internationalen Arbeitsalltag stets eine Rolle spielen. Durch die kulturelle Intelligenz (Kapitel 4.3), bestehend aus ihren vier Dimensionen (CQ Drive, CQ Knowledge, CQ Strategy und CQ Action), gelingt es, diese Herausforderungen zu meistern und sich in interkulturellen Situationen angemessen zu verhalten. Die kulturelle Intelligenz ist eine Fähigkeit, die im interkulturellen Rahmen eine bedeutende Rolle spielt und der wichtigste Erfolgsfaktor

³⁵² Gudykunst/Ting-Toomey 2003, 117

³⁵³ ebd.

³⁵⁴ vgl. Losche/Püttker 2009, 80

internationaler Gruppen ist. CQ hat somit eine enorme Relevanz im interkulturellen Arbeitsleben in Zeiten der Globalisierung.

5.2 Limitationen

Verständlicherweise konnte aus Gründen der Leserfreundlichkeit und des Zeit- sowie Seitenmanagements in der vorliegenden Bachelorarbeit nicht auf ausnahmslos alle relevanten Aspekte zum Thema der interkulturellen Zusammenarbeit eingegangen werden. Der folgende Abschnitt widmet sich diesen Limitationen und soll außerdem begründen, warum bestimmte Themenbereiche aufgenommen wurden, während andere unerwähnt blieben.

Zu Beginn stellt sich die Frage, warum zur Erklärung kultureller Unterschiede das Modell von Geert Hofstede gewählt wurde und nicht beispielsweise die GLOBE Studie, die Kulturstandards von Thomas oder die Modelle von Hall und Hall, Schwartz oder Trompenaars und Hampden Turner. Hofstede hat mit seinen fünf Kulturdimensionen die Basis für ein Verständnis kultureller Unterschiede und Gemeinsamkeiten gelegt. Der niederländische Wissenschaftler war einer der ersten, die sich überhaupt mit dem genannten Thema auseinandersetzten und hat somit eine Art Vorreiterstatus erreicht, da es bis zur Erscheinung seines Werkes *Culture's Consequences* beinahe keine Forschungen dazu gab.³⁵⁵ Durch die Möglichkeit der Einordnung jeder Kultur anhand der Kulturdimensionen entstand ein neuartiger Ansatz³⁵⁶ und dieser verlieh Hofstede seine Pionierrolle. Hofstede wurde in der vorliegenden Arbeit ausgewählt, da sein Modell zu den einflussreichsten und bedeutendsten im Bereich der kulturellen Unterschiede zählt und durch ihn eine breite Basis an Wissen vermittelt werden kann, um das Problem interkultureller Verschiedenheit zu erkennen.

Des Weiteren wurde auch im Bereich der interkulturellen Kompetenzen aus Gründen der Übersichtlichkeit auf eine Ausarbeitung weiterer Kompetenzen neben der kulturellen Intelligenz verzichtet. Dies hat zwei Hauptgründe. Zum einen stellt die Entdeckung der Fähigkeit der kulturellen Intelligenz alle anderen Kompetenzen in den Schatten, da durch CQ andere Intelligenzen und Fähigkei-

³⁵⁵ vgl. Hofstede/Hofstede 2011, V

³⁵⁶ vgl. ebd., 41

ten teilweise miterklärt werden können.³⁵⁷ Kulturelle Intelligenz ist somit universell und hat sich im interkulturellen Kontext als maßgeblich für eine effektive Zusammenarbeit erwiesen. Eine Betrachtung anderer Aspekte und Fähigkeiten, wie der interpersonalen Kompetenz, der emotionalen Kompetenz, der strategischen Kompetenz beziehungsweise des Handlungs- und Konfliktmanagements beispielsweise, die teilweise genauso Erfolgsfaktoren internationaler Gruppenarbeit darstellen wie die kulturelle Intelligenz, sind heutzutage nicht mehr ausreichend.³⁵⁸ Zum anderen hätte eine Ausführung weiterer Kompetenzen schlichtweg den Rahmen der Arbeit überschritten. Es wird deutlich, dass die kulturelle Intelligenz im heutigen Zeitalter als die eine Fähigkeit betitelt werden kann, die eine entscheidend gewinnbringende Funktion für eine erfolgreiche Zusammenarbeit in internationalen Teams hat.

Aufbauend auf den erworbenen Kenntnissen im Bereich der kulturellen Intelligenz wäre eine explizite Betrachtung des Aspekts der interkulturellen Kommunikation als ein Teil der CQ ebenfalls interessant gewesen. Da diese Dimension (CQ Action) die einzige nach außen hin sichtbare ist, wäre eine Analyse der Wichtigkeit eine gewinnbringende Zusatzleistung der Arbeit gewesen. Die besondere Relevanz der Thematik und die Bedeutung der interkulturellen Kommunikation konnten aus Gründen, die den Umfang der Bachelorarbeit betreffen, nicht bearbeitet werden, wobei dies für das Verständnis der kulturellen Intelligenz als bedeutendster Erfolgsfaktor internationaler Zusammenarbeit keine Nachteile bringt.

Eine weitere Limitation findet sich in dem Verzicht auf eine Ausarbeitung verschiedenster Einflüsse auf Kulturen. Diese hätten für den Gesamtkontext der Arbeit eine interessante Grundlage dargestellt, da dadurch noch tiefer in den Bereich der Kultur an sich und den Ursprung für kulturelle Unterschiede eingetaucht hätte werden können. Letztendlich sind diese Faktoren aber für die Beantwortung der Forschungsfrage nicht von Relevanz gewesen. Aus diesem Grund wurde nicht näher auf Einflüsse eingegangen, die beispielsweise die Religion auf Kultur hat oder Aspekte wie Kleidung, Ausbildung oder Humor.

³⁵⁷ vgl. Ang/Van Dyne/Tan 2011, 583

³⁵⁸ vgl. Zander et al. 2012, 596

5.3 Ausblick

Abschließend für die gesamte Bachelorarbeit soll nachfolgend ein Ausblick gegeben werden, wie sich das Thema der interkulturellen Zusammenarbeit in Zukunft entwickeln könnte. Interessant ist auch, ob die kulturelle Intelligenz als bedeutendster Erfolgsfaktor dieser Zusammenarbeit möglicherweise durch ein alternatives Konstrukt ersetzt werden könnte.

Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass „[i]m Zeitalter zunehmender Internationalisierung [...] ein Höchstmaß an Verständigung und Respekt der Menschen füreinander notwendig“³⁵⁹ ist. Hieraus lässt sich die Bedeutung der internationalen Zusammenarbeit klar ablesen. In Teams erfolgreich zu kooperieren ist essentiell im heutigen Arbeitsleben. Diese Tatsache wird sich auch in den kommenden Jahren nicht ändern, da die Globalisierung die Menschen weltweit näher zusammenbringen wird. Durch dieses Phänomen werden neue Aspekte deutlich, die zeigen, dass die Globalisierung noch nicht abgeschlossen ist. Alleine in den letzten Jahren konnte ein enormes Wachstum international tätiger Mitarbeiter verzeichnet werden³⁶⁰ und dieser Trend wird sich vermutlich fortsetzen. Gerade deswegen wird internationale Teamarbeit den Arbeitsalltag von immer mehr Mitarbeitern kennzeichnen. Schließlich sehen Unternehmen anhand der Folgen der Globalisierung eine gewinnbringende Strategie darin international zusammenzuarbeiten.³⁶¹ Solange Unternehmen Profit durch internationale Zusammenarbeit erwarten (was durch die fortschreitende Globalisierung höchstwahrscheinlich weiterhin so bleibt), werden sich zahlreiche Angestellte in interkulturellen Teams wiederfinden.

Hinzu kommt, dass kulturelle Prägungen nicht vollständig ausgelöscht werden können. Jede Person weltweit fühlt sich einer Kultur zugehörig und ist geprägt von deren Wertvorstellungen und Handlungsmustern. Das ist der Grund, warum auch die Zahl kultureller Unterschiede weltweit nicht abnehmen wird. Solange es verschiedenste Kulturen gibt, entstehen Unsicherheiten und Missverständnisse, wenn zwei Kulturen aufeinander treffen.

³⁵⁹ Hecht-El Minshawi 2003, 10

³⁶⁰ vgl. Lüsebrink 2012, 1

³⁶¹ vgl. Losche/Püttker 2009, 72

Zukunftspotenzial hat das Konstrukt der kulturellen Intelligenz ebenfalls. „We’ve learned that we don’t need to become like whomever we’re with. But our effectiveness and success is largely dependent on our ability to adapt to various cultural contexts.“³⁶² CQ ist eben genau diese Fähigkeit, die Menschen zeigt, dass eine gewisse Anpassungsfähigkeit im interkulturellen Umfeld immer von Vorteil ist. Denn „[e]nhanced CQ is proven to strengthen your ability to work effectively and respectfully with individuals and situations in various cultural contexts.“³⁶³ Kulturell intelligente Personen nehmen die Herausforderungen der globalisierten Welt an und werden auch in Zukunft zeigen, was es heißt, diese Schwierigkeiten zu überwinden. Solange es Entwicklungen im Bereich der Globalisierung gibt, solange Menschen mit anderen Kulturen kooperieren müssen, solange wird das Konstrukt der CQ Bestand haben, ohne abgelöst zu werden, da es ein Weg ist nicht nur im Arbeitsleben Erfolg und Zufriedenheit zu erfahren.³⁶⁴ Insbesondere im täglichen Arbeitsalltag wird außerdem eine Mitarbeiterorientierung immer wichtiger.³⁶⁵ Mitarbeiter mit kultureller Intelligenz werden zukünftig eine noch bedeutendere Rolle in Unternehmen spielen und international tätige Betriebe maßgeblich beeinflussen sowie vorantreiben, da nur durch Auslandsengagement Wachstum möglich ist.³⁶⁶

Es wird deutlich, dass die interkulturelle Zusammenarbeit mit ihren Herausforderungen und Erfolgsfaktoren auch in Zukunft ein aktuelles Thema sein wird. „Globale Herausforderungen erfordern eine interkulturelle Zusammenarbeit“³⁶⁷ [im Original komplett als Überschrift hervorgehoben], da gewisse Probleme nur zusammen als (interkulturelles) Team gelöst werden können.

„Our lives depend on our ability to get along. Cross-cultural interactions are no longer the exclusive domain of Peace Corps workers, anthropologists, missionaries, and State Department diplomats. We find ourselves encountering people from vastly different cultural backgrounds. As a result, cultural clashes and the ability to effectively respect each other and work together is one of the seminal issues“³⁶⁸ heutzutage und in Zukunft.

³⁶² Livermore 2011, 3

³⁶³ ebd., 20

³⁶⁴ vgl. ebd., 3f.

³⁶⁵ vgl. Emrich 2011, 107

³⁶⁶ vgl. Cultural Intelligence Center, www.culturalq.com, [Stand 26.05.2017]

³⁶⁷ Hofstede/Hofstede 2011, 486

³⁶⁸ Livermore 2011, 20

Literaturverzeichnis

Bücher

Selbstständig erschienene Publikationen

- Bardmann, Manfred: *Grundlagen der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre. 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage.* Wiesbaden, 2014.
- Boedeker, Sandra: *Arbeit in interkulturellen Teams. Erfolgsfaktoren mexikanisch-deutscher Konstellationen.* Wiesbaden, 2012.
- Conway, Edmund: *Wirtschaftswissenschaft. 50 Schlüsselideen.* Heidelberg, 2011.
- Emrich, Christin: *Interkulturelles Management. Erfolgsfaktoren im globalen Business.* Stuttgart, 2011.
- Emrich, Christin: *Interkulturelles Marketing-Management. Erfolgsstrategien, Konzepte, Analysen.* Wiesbaden, 2007.
- Engelen, Andreas/Tholen, Eva: *Interkulturelles Management.* Stuttgart, 2014.
- Giesche, Sascha: *Interkulturelle Kompetenz als zentraler Erfolgsfaktor im internationalen Projektmanagement.* Hamburg, 2010 (Buchreihe: Rietz, Steffen (Hrsg.): Internationale und interkulturelle Projekte erfolgreich umsetzen, Band 1).
- Hecht-El Minshawi, Béatrice: *Interkulturelle Kompetenz – For a Better Understanding. Schlüsselfaktoren für internationale Zusammenarbeit.* Weinheim/Basel/Berlin, 2003.
- Hofstede, Geert/Hofstede, Gert Jan: *Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management. 5., durchgesehene Auflage.* München, 2011.
- Kutschker, Michael/Schmid, Stefan: *Internationales Management. 7., überarbeitete und aktualisierte Auflage.* München, 2011.
- Kühne, Astrid: *Interkulturelle Teams. Neue Strategien der globalen Zusammenarbeit.* Wiesbaden, 2011 (Buchreihe: Kahle, Egbert (Hrsg.): Entscheidungs- und Organisationstheorie).

- Livermore, David: *Leading with Cultural Intelligence. The Real Secret to Success*. 2. Auflage. New York/Atlanta/Brussels/Chicago/Mexico City/San Francisco/Shanghai/Tokyo/Toronto/Washington, D.C., 2015.
- Livermore, David: *The Cultural Intelligence Difference. Master the One Skill You Can't Do Without in Today's Global Economy*. New York/Atlanta/Brussels/Chicago/Mexico City/San Francisco/Shanghai/Tokyo/Toronto/Washington, D.C., 2011.
- Losche, Helga/Püttker, Stephanie: *Interkulturelle Kommunikation. Theoretische Einführung und Sammlung praktischer Interaktionsübungen*. 5. überarbeitete und erweiterte Auflage. Augsburg, 2009.
- Lüsebrink, Hans-Jürgen: *Interkulturelle Kommunikation. Interaktion, Fremdwahrnehmung, Kulturtransfer*. 3., aktualisierte und erweiterte Auflage. Stuttgart/Weimar, 2012.
- Maletzke, Gerhard: *Kommunikationswissenschaft im Überblick. Grundlagen, Probleme, Perspektiven*. Opladen/Wiesbaden, 1998.
- Meier, Harald: *Internationales Projektmanagement. Interkulturelles Management, Projektmanagement-Techniken, Interkulturelle Teamarbeit*. 2., vollständig überarbeitete Auflage. Herne, 2015.
- Müller, Stefan/Gelbrich, Katja: *Interkulturelle Kommunikation*. München, 2014.
- Opresnik, Marc Oliver/Rennhak, Carsten: *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Grundlagen unternehmerischer Funktionen*. 2., vollständig aktualisierte und überarbeitete Auflage. Heidelberg, 2015 (Buchreihe: Studienwissen kompakt).
- Scherrer, Christoph/Kunze, Caren: *Globalisierung*. Göttingen/Oakville, 2011.
- Seelmann-Holzmann, Hanne: *Cultural Intelligence. Die Erfolgsformel für Wachstum in einer multipolaren Wirtschaftswelt*. Wiesbaden, 2010.
- Thielscher, Christian: *Wirtschaftswissenschaften verstehen. Eine Einführung in ökonomisches Denken*. Wiesbaden, 2014.

Beiträge in Sammelwerken

- Ang, Soon/Van Dyne, Linn: „Conceptualization of Cultural Intelligence. Definition, Distinctiveness, and Nomological Network“. In: Ang, Soon/Van Dyne, Linn (Hrsg.): *Handbook on Cultural Intelligence: Theory, Measurement and Applications*. Armonk, 2008. 3-15.
- Ang, Soon/Van Dyne, Linn/Tan, Mei Ling: „Cultural Intelligence“. In: Sternberg, R.J./Kaufman S.B. (Hrsg.): *Cambridge Handbook on Intelligence*. New York, 2011. 582-602.
- Gudykunst, William B./Ting-Toomey, Stella: „Communication in Personal Relationships Across Cultures: An Introduction“. In: Bolten, Jürgen/Ehrhardt, Claus (Hrsg.): *Interkulturelle Kommunikation. Texte und Übungen zum interkulturellen Handeln*. Sternenfels, 2003. 117-131.
- Hoffmann, Hans-Erland: „Die Bedeutung kultureller Unterschiede“. In: Hoffmann, Hans-Erland/Schoper, Yvonne-Gabriele/Fitzsimons, Conor John (Hrsg.): *Internationales Projektmanagement. Interkulturelle Zusammenarbeit in der Praxis*. München, 2004. 13-36.
- Hößler, Ulrich/Sponfeldner, Walter: „Projektmanagement in internationalen Teams“. In: Wastian, Monika/Braumandl, Isabell/Von Rosenstiel, Lutz (Hrsg.): *Angewandte Psychologie für das Projektmanagement. Ein Praxisbuch für die erfolgreiche Projektleitung. 2., aktualisierte Auflage*. Heidelberg, 2012. 307-325.
- Jedrzejczyk, Paulina: „Herausforderungen und Chancen interkultureller Teams. Konflikt- und Synergiepotenziale der Zusammenarbeit zwischen Menschen aus unterschiedlichen Kulturen“. In: Draheim, Kristin/Liebetanz, Franziska/Vogler-Lipp, Stefanie (Hrsg.): *Schreiben(d) lernen im Team. Ein Seminarkonzept für innovative Hochschullehre*. Wiesbaden, 2012. 103-117.
- Schoper, Yvonne-Gabriele: „Teamentwicklung“. In: Hoffmann, Hans-Erland/Schoper, Yvonne-Gabriele/Fitzsimons, Conor John (Hrsg.): *Internationales Projektmanagement. Interkulturelle Zusammenarbeit in der Praxis*. München, 2004. 101-128.
- Van Dyne, Linn/Ang, Soon/Koh, Christine: „Cultural Intelligence. Measurement and Scale Development“. In: Moodian, M.A. (Hrsg.): *Contemporary*

-
- Leadership and Intercultural Competence: Exploring the Cross-Cultural Dynamics within Organizations*. Thousand Oaks, 2009. 233-254.
- Van Dyne, Linn/Ang, Soon/Koh, Christine: „Development and Validation of the CQS. The Cultural Intelligence Scale“. In: Ang, Soon/Van Dyne, Linn (Hrsg.): *Handbook on Cultural Intelligence: Theory, Measurement and Applications*. Armonk, 2008. 16-38.
- Van Dyne, Linn/Ang, Soon/Livermore, David: „Cultural Intelligence: A Pathway for Leading in a Rapidly Globalizing World“. In: Hannum, K.M./McFeeters, B./Booyesen, L. (Hrsg.): *Leadership Across Differences: Cases and Perspectives*. San Francisco, 2010. o.S.

Artikel in Zeitschriften

- Ang, Soon/Van Dyne, Linn/Koh, Christine/Ng, Kok-Yee/Templer, Klaus J./Tay, Cheryl/Chandrasekar, N. Anand: „Cultural Intelligence: Its Measurement and Effects on Cultural Judgment and Decision Making, Cultural Adaptation and Task Performance“. In: Management and Organization Review, 2007, Nr. 3, 335-371.
- Aydin, Ali: „Mit interkultureller Kompetenz internationale Teams führen“. In: wissensmanagement, 2011, Nr. 6, 24-26.
- Earley, P. Christopher/Mosakowski, Elaine: „Cultural Intelligence. Best Practice“. In: Harvard Business Review, Oktober 2004, 1-8.
- Kittler, Markus G./Rygl, David/Puce, Tino D.: „Kulturelle Intelligenz, Distanz und Anpassung von Führungskräften im Ausland“. In: ZfM, 2009, Nr. 4, 29-52.
- Remhof, Stefan: „Erfolgsfaktor kulturelle Intelligenz“. In: Personalwirtschaft (Sonderheft), Mai 2017, 24-26.
- Rockstuhl, Thomas/Seiler, Stefan/Ang, Soon/Van Dyne, Linn/Annen, Hubert: „Beyond General Intelligence (IQ) and Emotional Intelligence (EQ): The Role of Cultural Intelligence (CQ) on Cross-Border Leadership Effectiveness in a Globalized World“. In: Journal of Social Issues, Vol. 67, 2011, Nr. 4, 825-840.
- Scarlat, Cezar/Zarzu, Carmen-Laura/Prodan, Adriana: „Managing Multicultural Project Teams. Empirical Study Based on Literature Review“. In: Cross-Cultural Management Journal, Vol. 16, 2014, 169-179.
- Schwuchow, Karlheinz: „Kulturelle Unterschiede lassen sich messen. Geert Hofstede in der Serie Management-Vordenker“. In: managerSeminare, Vol. 95, Februar 2006, Nr. 2, 16-19.
- Tuckman, Bruce W.: „Developmental Sequence in Small Groups“. In: Psychological Bulletin, Vol. 63, 1965, Nr. 6, 384-399.
- Zander, Lena/Mockaitis, Audra I./Butler, Christina L.: „Leading Global Teams“. In: Journal of World Business, Vol. 47, 2012, 592-603.

Internetquellen

Bibliographisches Institut GmbH: Duden Definition Gesellschaftswissenschaft.

URL: <http://www.duden.de/rechtschreibung/Gesellschaftswissenschaft>
[Stand 04.04.2017].

Cultural Intelligence Center: Bedeutung von CQ. URL:

<https://culturalq.com/what-is-cq/> [Stand 26.05.2017].

Livermore, David: The Cultural Intelligence (CQ) Difference. Video vom

18.05.2011. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=x2C7Mfft9OY> [Stand 26.05.2017].

Eigenständigkeitserklärung

Erklärung der selbstständigen Anfertigung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit ohne Fremde Hilfe, selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß einer Veröffentlichung entstammen, sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde noch nicht veröffentlicht oder einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Lena Egger

Landshut, den 06. Juni 2017