

Team-Diversity und interkulturelles Training

Sandra Köckeritz und Dörte Pollex-Fischer

15.11.2007

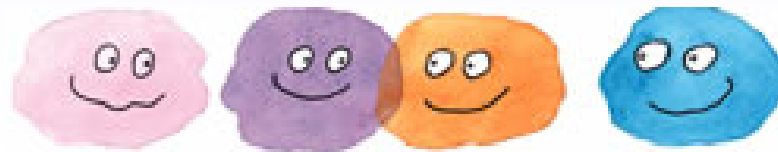
Gliederung I

1. Team-Diversity

- Begriffsbestimmung
- Diversity-Parameter **
- Integrativer Diversity-Ansatz

2. Interkulturelle Gruppen

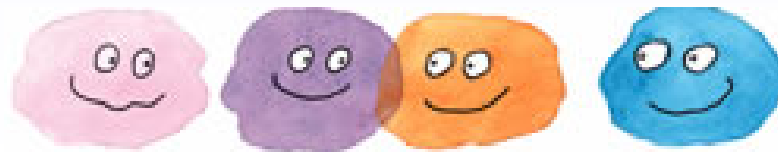
- Kulturbegriffe
- Konvergenz- versus Divergenztheorie



Gliederung II

Interkulturelle Trainings

1. Definition **
2. Klassifizierung und Ziele
3. Ansätze / Theorien in Deutschland
4. Evaluation **
5. Zusammenfassung / Ausblick

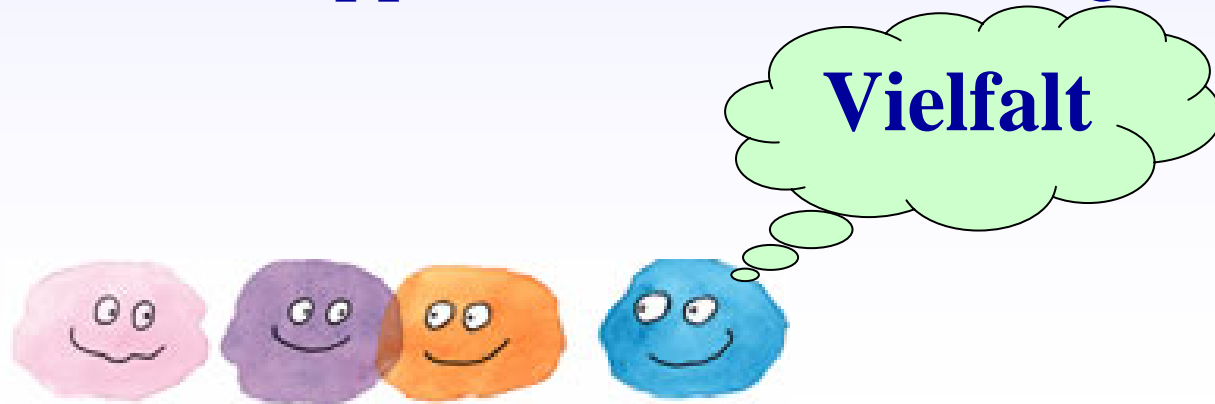


Team - Diversity

- unternehmensbezogen:
Vielfalt in Teams/Gruppen/Gremien,
Abteilungen,...

Ziel:

- möglichst effiziente, zielführende und
erfolgreiche Gruppenzusammensetzung



Team – Diversity

- Vorteile -

- bessere Problemdefinition
- mehr Alternativen
- bessere Entscheidungen
- bessere Kompromisse



Team – Diversity

- Nachteile -

- Fehlende Konsensfähigkeit
- Gestörter Arbeitsablauf
- Kein Fokussieren der Arbeitsenergie auf ein gemeinsames Ziel



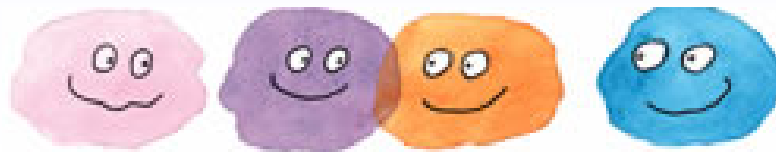
Team – Diversity - Parameter -

- Wodurch können sich die Mitglieder einer Gruppe unterscheiden?

Differenzierung der fünf
Diversity-Parameter

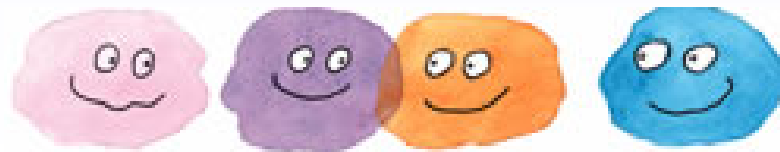
**Nun seid
ihr dran!**

→ Plakate - Wanderung



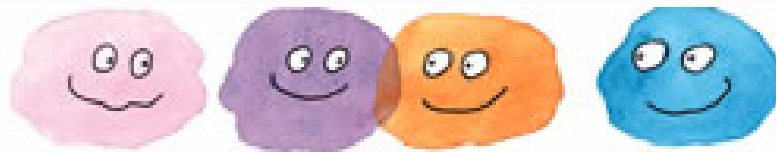
Parameter zur Klassifizierung von Vielfalt in Gruppen I

- **Demografische Merkmale:** Alter, Geschlecht, körperliche Konstitution, Geburtsland, Religion, familiäre Wurzeln, Ausbildung, Familienstand,...
- **Know-How / Erfahrungen:** aufgabenbezogenes Wissen, Fähigkeiten, frühere Einsatzgebiete, Berufserfahrungen

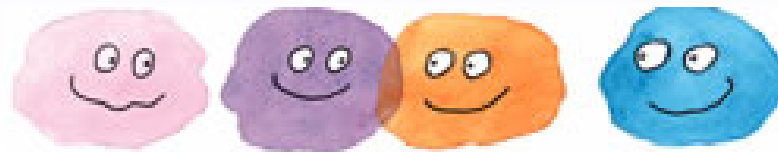
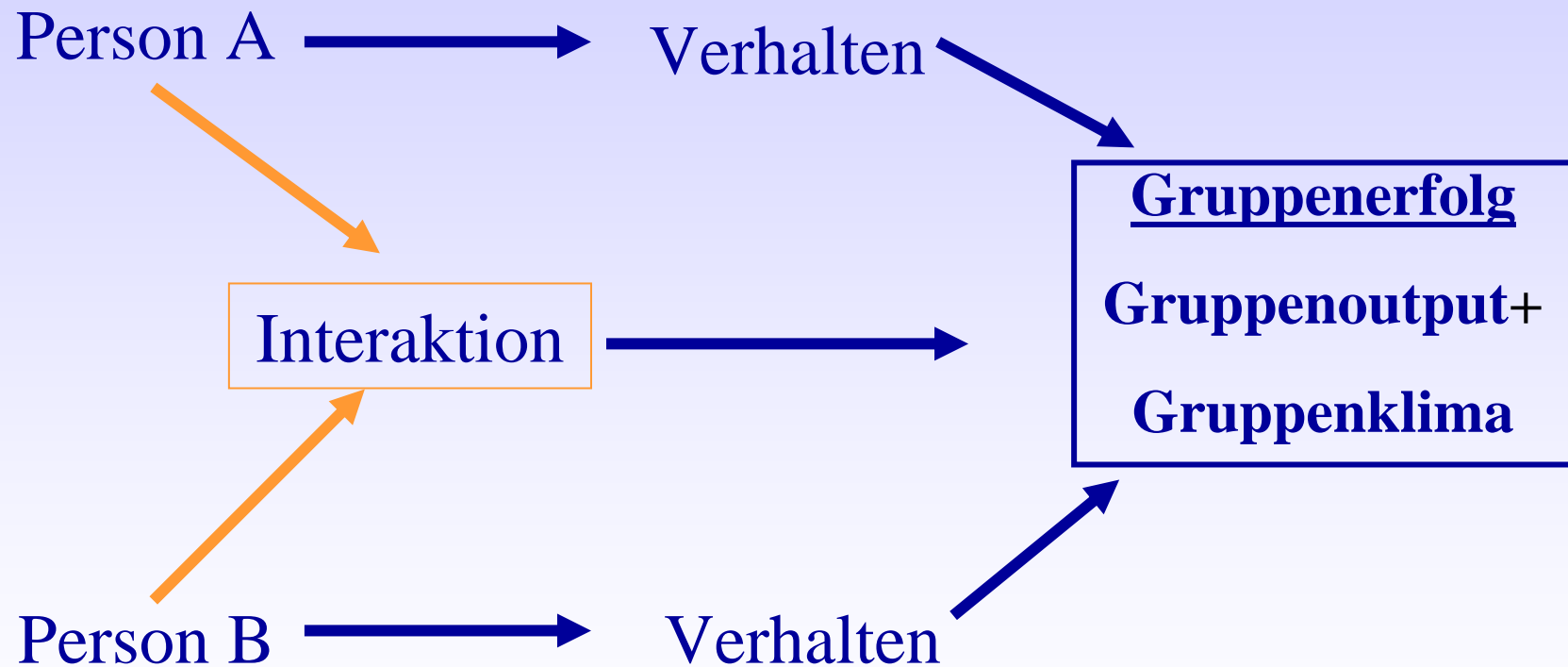


Parameter zur Klassifizierung von Vielfalt in Gruppen II

- **Wertesystem:** Werte, Glauben/
Überzeugung, Geisteshaltung
- **Charakter/Persönlichkeit:** Verhalten,
Auftreten, Ausstrahlung,
Arbeitsorganisation
- **Sozialer Status:** Rang, Macht, Autorität,
Netzwerkzugehörigkeit,
Meinungsführerschaft



Integrativer Diversity - Ansatz



Team – Diversity

- Diversity – Management -

- Aufgabenbezogener Reifegrad eines Team → Art des Führungsstils

Der Erfolg eines Teams hängt davon ab, wie mit der Heterogenität umgegangen wird!



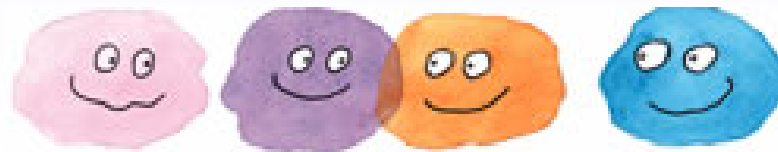
Gliederung I

1. Team-Diversity

- Begriffsbestimmung
- Diversity-Parameter **
- Integrativer Diversity-Ansatz

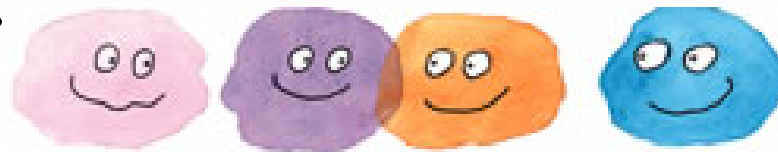
2. Interkulturelle Gruppen

- Kulturbegriffe
- Konvergenz- versus Divergenztheorie



Team – Diversity

- Interkulturelle Gruppen -



Team – Diversity

- Interkulturelle Gruppen -

Kultur = universelles, für eine Gesellschaft, Organisation oder Gruppe spezifisches Orientierungssystem

→ hat Tradition, gibt Orientierung

→ beeinflusst Wahrnehmung, Denken, Werten und Handeln

→ schafft Zugehörigkeitsgefühl



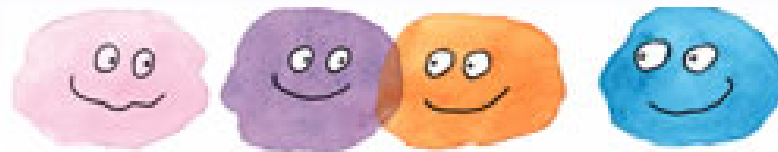
Interkulturelle Gruppen

- Kulturstandards -

= zentrale Merkmale eines kulturspezifischen Orientierungssystems

- Erlern/erworben im Sozialisationsprozess
- Variationen innerhalb eines Toleranzbereichs

Variationen außerhalb des Toleranzbereichs werden abgelehnt



Interkulturelle Gruppen

- **Eigenkulturelle Thematik:**

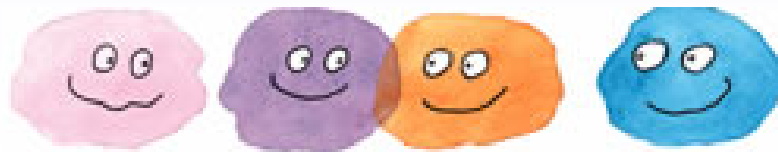
Bewusstes Wahrnehmen der eigenen, kulturbedingten Verhaltensweisen

- **Fremdkulturelle Thematik:**

Wahrnehmen von Kulturstandards anderer Gruppen

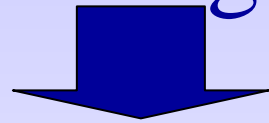
- **Interkulturelle Thematik:**

eigene und fremde Kulturstandards müssen aufeinander abgestimmt werden



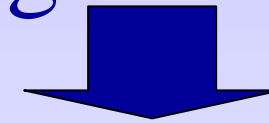
Interkulturelle Gruppen

-Divergenz- vs. Konvergenztheorie-



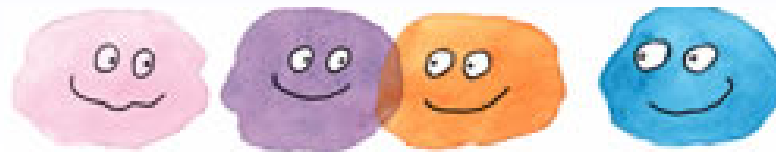
- Nationale und kulturspezifische Besonderheiten bleiben erhalten / verstärken sich

→ Kulturspezifische Managementkonzepte

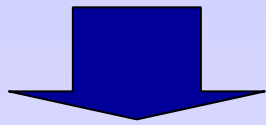


- Nivellierung des kulturspezifischen Verhaltens >> universelles Managementverhalten

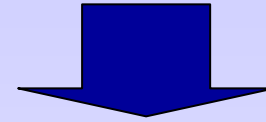
→ Entwicklung allgemeingültiger Managementkonzepte, Führungs- und Konfliktlösungsstrategien



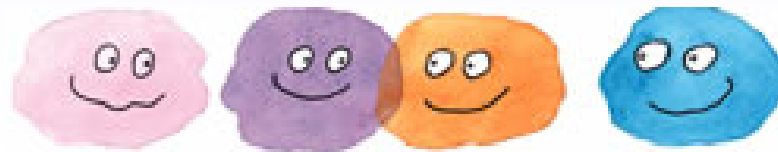
Divergenz- vs. Konvergenztheorie



- Gültig auf der Ebene von Organisationsprozessen, die von psychologischen Faktoren bestimmt werden, z.B. Gruppenbildung, Identifikation, Interaktionsformen

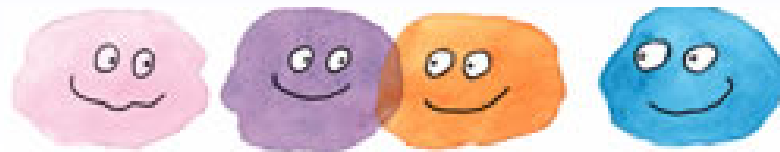


- Gilt auf der Ebene formaler Unternehmensstrukturen



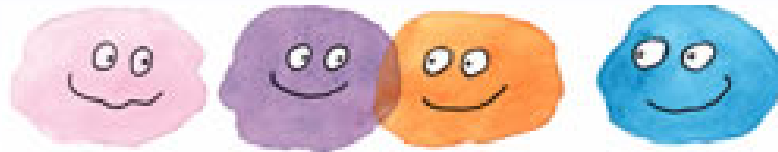
Folien 18 bis 20

- Evtl. als Zusatzfolien ans Ende setzen – wird sonst zu lang!



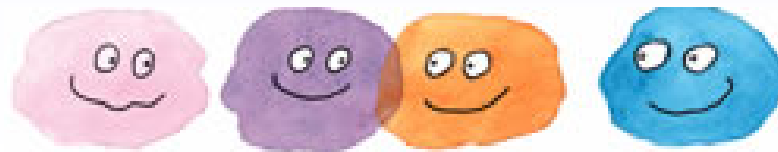
Begriffsbestimmung

- **Kulturelle Identität** = Übereinstimmung zwischen Eigenem und Fremden
- **Kulturelle Differenz**
- **Kulturelle Kompatibilität versus Inkompatibilität**
- **Kulturelle Assimilation** = Anpassung des Fremden an das Eigene
- **Kulturelle Synergie** = Zusammenfügen kultureller Elemente zu einem neuen Gefüge



Regulation interkultureller Divergenzen I:

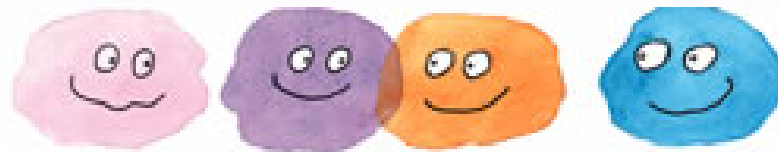
1. **Dominanzkonzept:** eigenkulturelle Werte und Normen werden auf fremde Kultur übertragen
2. **Assimilationskonzept:** Eigenkultur wird (vollständig) zugunsten der Fremdkultur aufgegeben



Regulation interkultureller Divergenzen II:

3. **Divergenzkonzept:** Werte und Normen der Kulturen werden übernommen, auch inkompatible  Konfliktpotential

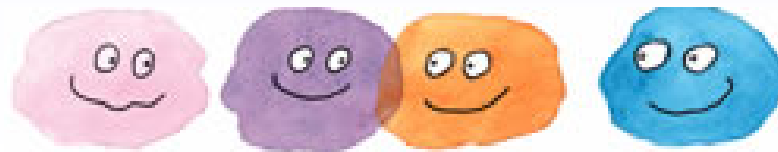
4. **Synthesekonzept:** Kombination bedeutsamer Elemente der Kulturen, normgebend dann für die Gruppe



Gliederung II

Interkulturelle Trainings

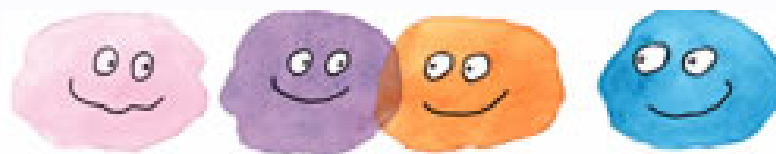
1. Definition **
2. Klassifizierung und Ziele
3. Ansätze / Theorien in Deutschland
4. Evaluation **
5. Zusammenfassung / Ausblick



1. Definition

Interkulturelle Trainings = eine Aus- oder Weiterbildung

⇒ mit angemessenen Lehrmethoden Menschen gezielt mit Fähigkeiten und Kompetenzen ausstatten, die für befriedigende & effektive Kommunikation unterschiedlicher Kulturen wichtig sind



1.1 Definition

Interkulturalität = Sozialisation in
verschiedenen Kulturen & Interaktion
miteinander

→ kulturelle Überschneidungssituation

⇒ Aufeinandertreffen unterschiedliche
kulturell bedingter Orientierungsmuster &
damit einhergehenden Konsequenzen für
Erleben & Verhalten der beteiligten Individuen



Video



1.1 Gründe für Notwendigkeit IT

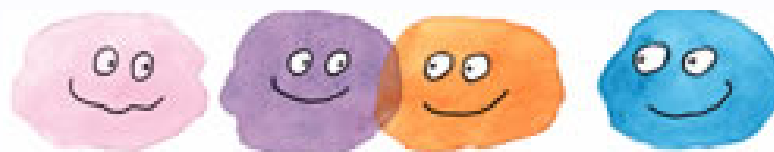
Internationalisierung & Globalisierung

Internationale
Netzwerke

politische & gesellschaftliche
Entwicklungen weltweit
(z.B. Migration)

gesteigertes Bewusstsein
interkultureller Kompetenzen

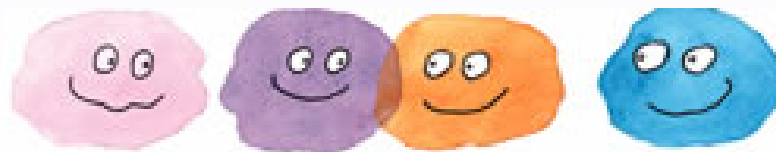
multikulturelle Teams



1.2 Gründe für Wichtigkeit von IT

„Stolpersteine“ besonders im Geschäftsleben

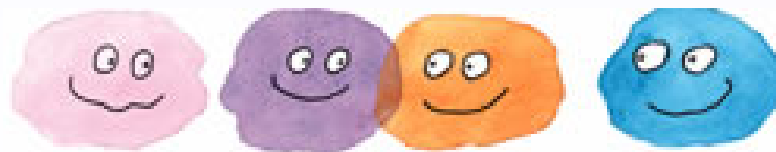
- ⇒ Wirtschaftskooperationen
- ⇒ politisches Bildungssystem
- ⇒ Religion
- ⇒ Sitten & Gebräuche
- ⇒ soziale & familiäre Beziehungen



2. Klassifizierung & Ziele

1) vorbereitende interkulturelle Trainings
⇒ Konzentration auf wesentliche Informationen
& kulturelle Andersartigkeiten

2) interkulturelle Reintegrations-
& interkulturelle Reflexionstrainings



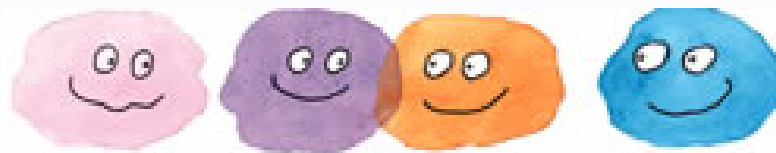
2. Klassifizierung & Ziele

3) begleitende interkulturelle Trainings

⇒ Fokus auf Anforderungen des Alltags

⇒ Mitarbeiter erhält spez. Kompetenz

Aufgaben/ Handlungen/ Problemsituationen zu besprechen & Lösungswege zu finden

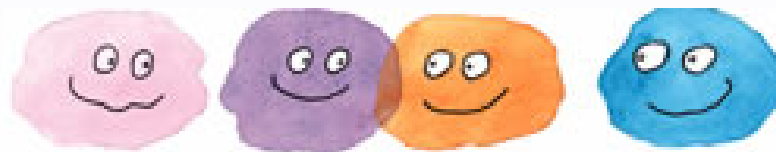


2.1 Oberstes Ziel von IT's

⇒ Vermittlung interkultureller
Handlungskompetenz

⇒ Konzept umfasst kommunikative & soziale
Kompetenzen, kulturädaquates Handeln,
kulturspez. Wissen

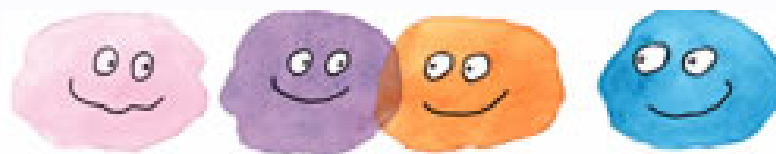
⇒ nicht Vermittlung „purer Harmonie“
sondern richtige Einordnung von Konflikten
& deren Ursachen



⇒ Aufzeigen & befriedigendes Umsetzen von Wegen, Möglichkeiten zur Konfliktlösung

Auswirkung auf 3 Ebenen:

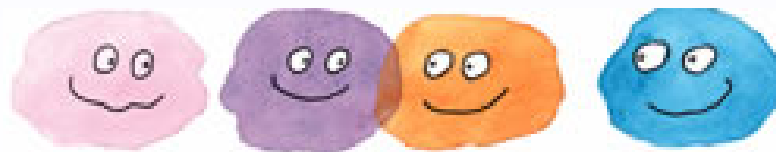
- a) Aufgaben im Ausland genauso gut wie zu Hause zu erfüllen
- b) Aufbau von andauernden soz. Kontakten zu Einheimischen
- c) Verspüren einer allgemeinen Zufriedenheit im Gastland



2.2 Problemfelder der IT's

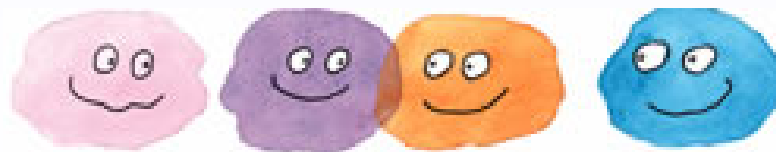
⇒ oft Konzipierung der gleichen Methoden ohne Rücksicht auf unterschiedl. Bedürfnisse, Lernpräferenzen, Erfahrungshintergründe
→ „one size fits all“ (1996, Gudykunst, Guzley, Hammer)

⇔ Bedarfsanalyse, Ableitung konzeptioneller Werkzeuge ,theor. Erkenntnisse, Anpassung der Methoden an Gesamttraining ⇔



2.2 Problemfelder der IT's

- ⇒ Kulturwissen über Lernstile und Lernpräferenzen wichtig
- ⇒ Plädierung für theoriegeleitetes Trainingskonzept
- ⇒ reflektierte Auseinandersetzung mit Einfluss von Kultur auf Denken, Fühlen, Verhalten eines Menschen



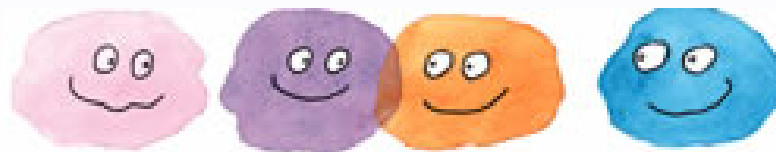
3. Ansätze/ Theorien in D

Debatte I

⇒ inhaltsbezogene Frage, ob Vermittlung von Wissen & Know-how für bestimmte Kulturregionen (culture specific) **oder**

⇒ Sensibilisierung auf Handeln & Wahrnehmen (culture general)

Fazit → IT sollen beide Ziele verfolgen
↳ Vermittlung kulturspez. Wissen effektiv

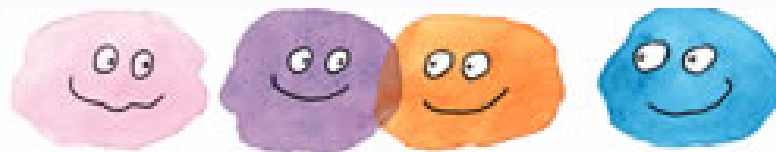


Debatte II

⇒ Lehransatz bezogene Frage, ob Steuerung durch kognitives od. affektives Wissen

Fazit → University Model (= rein kognitiv) zur Vorbereitung auf Auslandsaufenthalt ungeeignet

→ fördert kein adäquates Handeln ↪ Fokus auf erfahrungsorientiertem Ansatz
(Learning by doing)



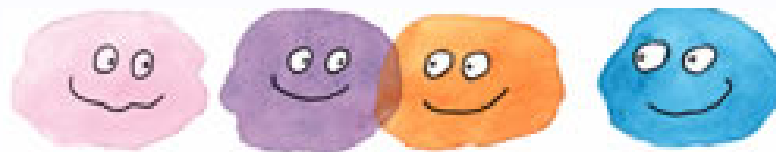
Inter Act Ansatz (Bolton, 1999)

⇒ Planspiel, besonders für interkulturelle Wirtschaftskooperationen authentisch & realitätsnah

Atlanticon Ansatz (Stumpf, Michel, Sokolowski, Wenzl, 2003)

⇒ Verhaltens-Planspiel zur Förderung interkultureller Kompetenzen

⇒ Simulation der Geschäftsabläufe eines international tätigen Unternehmens



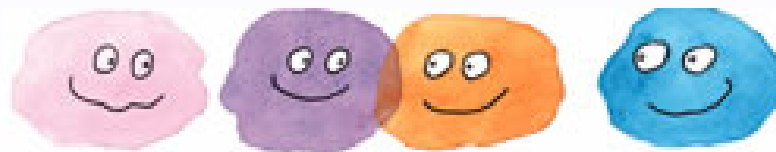
Kulturstandards (Thomas 1984, 1999)

⇒ zentrale Normen & Werte, die innerhalb einer Kultur allgemein akzeptiert & anerkannt werden (Kultur fassbar & verständlich machen)

⇒ Thomas & Studenten entwickelten Kulturstandards bis 2005 für 11 Länder

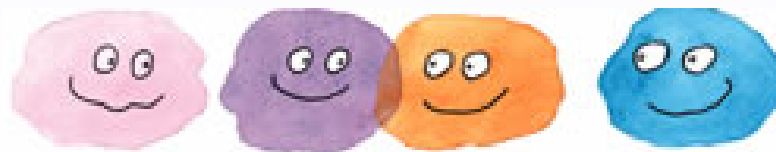
↳ Gefahr Stereotypisierung & Verallgemeinerung (Krewer, 1996)

↳ Kulturwandel & Veränderungsprozesse beeinflussen Kulturstandards (Thomas, 2003)



Intercultural Anchored Inquiry (Kammhuber, 2000 2001)

- ⇒ Präsentation einer kritischen Interaktionssituation (Rollenspiel, Film)
- ⇒ individuelle emotionale Bewertung & kogn. Interpretation der Handlung
- ⇒ Sammlung multipler Perspektiven zur Erweiterung des Wahrnehmungsfeldes
- ⇒ Reflexion der Perspektiven zur kritischen Überprüfung



- ⇒ Erweiterung des Handlungsrepertoires durch Generierung multipler Handlungsperspektiven
- ⇒ Reflexion der Handlungsfolgen zur kritischen Überprüfung der Konsequenzen
- ⇒ Metakontextualisierung des interkulturellen Wissens durch multiple Kontexte



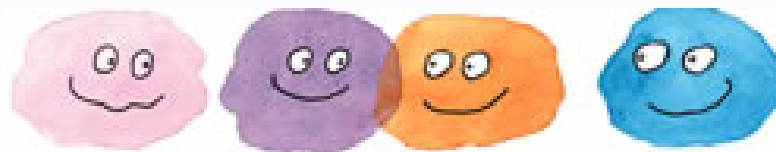
4. Evaluation & Ausblick

⇒ Andeutung von Homogenität des Konzeptes, die in der Praxis nicht existiert

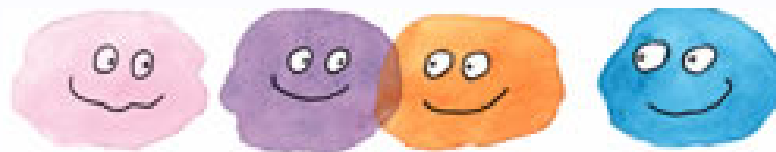
⇒ deutscher Markt Vielzahl von Trainern & Einrichtungen (wiss. Grundlagen/ Methoden??)

⇒ jedes IT sollte evaluiert werden

↪ Anforderungen an IT's sind sehr hoch



- ⇒ Mangel an Langzeitstudien
 - wünschenswert: verbesserter Dialog zw. Wissenschaftlern & Praktikern
 - ⇒ Diskrepanz zw. wissenschaftlicher Grundlage & Anwendbarkeit
 - ⇒ kein Bedarf an neuen Konzepten
-
- ↪ informationsorientiertes Training vermehrt Wissen, besitzt wenig Einfluss auf Einstellungen od. Selbstwirksamkeit in fremdkultureller Umgebung



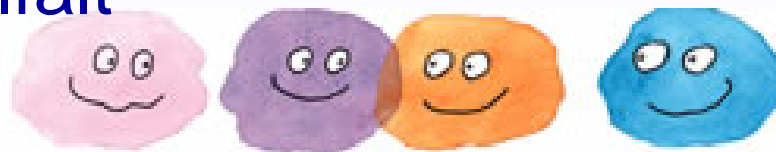
Ausblick

⇒ Interkulturalität = wichtiges Thema in der Personal-, Team- und Organisationsentwicklung

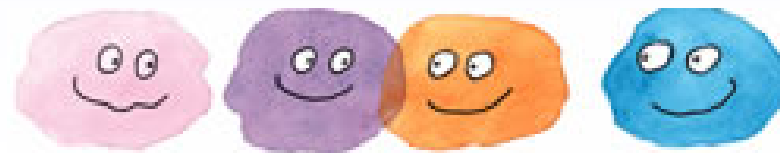
↪ stellt vielfache Herausforderungen für Forschung und Praxis dar

⇒ „Melting Pot“ ⇔ ist nicht einzige gesellschaftliche Antwort auf interkulturelles Zusammentreffen ↪ Diversität = als Vielfalt in der Einheit, nicht separiert,

⇒ lebendiger Austausch mit anderen Kulturen mit dieser Vielfalt



Schlüsselbegriffe



Literatur

- Ladwig, D. (2003). Team-Diversity – Die Führung gemischter Gruppen
- O'Reilly, C., Arnold, M. (2003). Interkulturelles Training in Deutschland
- Thomas, A. (2003). Mitarbeiterführung in interkulturellen Teams

Alle in: L.v. Rosenstiel, E. Regnet & M. Domsch
(Hrsg.) Führung von Mitarbeitern. Stuttgart,
Schäffer-Poeschel Verlag

