

Antoni, Conny Herbert

**Article**

## Globale Teams: Probleme und Perspektiven der Forschung zu einem unbestimmten Begriff

Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)

**Provided in Cooperation with:**

Rainer Hampp Verlag

*Suggested Citation:* Antoni, Conny Herbert (2006) : Globale Teams: Probleme und Perspektiven der Forschung zu einem unbestimmten Begriff, Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), ISSN 1862-0000, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 20, Iss. 4, pp. 377-383

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/105249>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

Conny H. Antoni\*

## **Globale Teams – Probleme und Perspektiven der Forschung zu einem unbestimmten Begriff**

Im Zuge der Globalisierung der Wirtschaft sind auch globale Teams in aller Munde. Sie finden sich in vielen gesellschaftlichen Lebensbereichen, sei es in der Wirtschaft, der Politik, der Kultur oder im Sport. Im Unterschied zur Popularität des Begriffs in Wissenschaft und Praxis ist der gegenwärtige Forschungsstand zu globalen Teams sehr unbefriedigend. In ihrer Literaturanalyse zeichnet Berg (2006) ein Bild widersprüchlicher Befunde, für die sie die unzureichende theoretische Fundierung und methodische Schwächen sowie die mangelnde Interdisziplinarität der einschlägigen Forschung verantwortlich macht.

Diese Kritik greift meines Erachtens allerdings zu kurz, da sie zum einen nicht bereits am Begriff globaler Teams selbst ansetzt und zum anderen keine Bezüge zur aktuellen Diversitätsforschung in Organisationen herstellt, obwohl sie in erster Linie Studien zu den Auswirkungen der kulturellen Diversität globaler Teams diskutiert. Im Folgenden werden ausgehend von einer kritischen Analyse des Begriffs globale Teams und von Befunden der Forschung zur Teamdiversität in Organisationen alternative Forschungsperspektiven herausgearbeitet.

Es wird zunächst vorgeschlagen, den Teambegriff enger zu fassen und die Arbeitsaufgabe bei der Definition von Teams zu berücksichtigen und den Begriff globale Teams auf die nationale Zusammensetzung und die räumliche Verteilung von Teams zu beziehen. Die Nationalität und das Tätigkeitsland der Teammitglieder sind demographische Merkmale, die als Indiz für kulturelle Einflüsse angesehen werden können. Sie beschreiben Gemeinsamkeiten oder Unterschiede innerhalb globaler Teams und damit die Teamdiversität. Es wird gezeigt, dass die Frage der Auswirkungen einer größeren oder kleineren kulturellen Diversität globaler Teams nach Erkenntnissen der Forschung zur Teamdiversität zum einen wesentlich von den Aufgabenstellungen abhängt und zum anderen insbesondere davon, wie die Teammitglieder diese Unterschiede als Abgrenzung von Untergruppen, als Indiz der Ungleichheit oder vielfältiger Ressourcen wahrnehmen (Harrison/Klein, im Druck) und inwieweit sie diese positiv oder negativ bewerten (Van Knippenberg/De Dreu/Homan 2004).

Berg (2006) definiert globale Teams als eine begrenzte Anzahl von Personen unterschiedlicher kultureller Prägung, die in häufiger, direkter Interaktion zueinander stehen und gemeinsame Normen haben. Zunächst erscheint es sinnvoll, den Teambegriff enger zu fassen, da beispielsweise auch Kunden und Lieferanten oder bisweilen Wettbewerber in häufiger, direkter Interaktion zueinander stehen und gemeinsame Normen haben können. Sie haben in der Regel jedoch kein gemeinsames Ziel und bearbeiten keinen gemeinsamen Arbeitsauftrag. Die Erfüllung eines gemeinsamen Ar-

---

\* Prof. Dr. Conny H. Antoni, Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie, FB I, Universität Trier, D – 54286 Trier. E-mail: [antoni@uni-trier.de](mailto:antoni@uni-trier.de).

beitsauftrags bzw. die Bearbeitung einer gemeinsamen Arbeitsaufgabe wird jedoch gemeinhin als konstituierendes Merkmal von Arbeitsgruppen und -teams angesehen (Antoni 1994). Teams sind demnach eine begrenzte Anzahl von Personen, die eine gemeinsame Arbeitsaufgabe bearbeiten. Dies kann in direkter Interaktion oder beispielsweise, wie bei virtuellen Teams, medial vermittelt geschehen.

Wodurch zeichnen sich nun globale Teams aus? Als Definitionsmerkmal nennt Berg (2006) die unterschiedliche kulturelle Prägung der Teammitglieder. Teams sind mit anderen Worten dann global, wenn ihre Mitglieder kulturell unterschiedlich geprägt sind. Doch wie unterschiedlich müssen die kulturellen Prägungen sein, damit sie als global gelten können? Die von Berg genannten Beispiele reichen von multikulturell zusammengesetzten Arbeitsgruppen in der Automobilproduktion der fünfziger Jahre, in denen primär Beschäftigte aus Europa, vorwiegend aus Deutschland, Italien und Spanien zusammen arbeiteten, bis zu Teams internationaler Organisationen wie der UNO, deren Mitglieder sich aus den unterschiedlichsten Ländern der Erde zusammensetzen. Spitz könnte man fragen, ob angesichts der sprichwörtlichen kulturellen Unterschiede zwischen Bayern und Berlinern nicht auch Teams mit Beschäftigten aus diesen Bundesländern hinreichend kulturell unterschiedlich geprägt sind, um sie global zu nennen. Was ist der Mehrwert des Begriffs globales Team, wenn er nichts anderes umfasst als der Begriff multi-kulturelles Team?

Global wird in Politik, Wirtschaft und Geographie gemeinhin in der Bedeutung weltweit oder weltumspannend gebraucht. Dieser Bedeutung entsprächen globale Teams, wenn sie sich aus Mitgliedern zusammensetzen, die aus unterschiedlichen Kontinenten stammen. Die in der Literatur ebenfalls gebräuchlichen Bezeichnungen internationale oder multi-nationale Teams stellen gleichfalls darauf ab, dass die Teammitglieder aus mehreren Ländern stammen, implizieren aber nicht, dass es sich dabei um unterschiedliche Kontinente handelt. In den Fällen, in denen die Teammitglieder lediglich aus mehreren Ländern kommen, wie z.B. der EU, scheint „internationale Teams“ der zutreffendere Begriff zu sein. Der Literaturübersicht von Berg (2006) ist zu entnehmen, dass in den einschlägigen empirischen Untersuchungen die Mitglieder globaler Teams allenfalls aus zwei Kontinenten, nämlich Westeuropa und den USA stammen, was die Bezeichnung globale Teams immerhin rechtfertigen würde, während Länder aus Osteuropa, Arabien oder Afrika gar nicht und Länder aus Asien und Südamerika nur selten vertreten sind.

Ein Beispiel für eine weltweite Zusammensetzung globaler Teams wäre, wenn ein Unternehmen ein globales Team aus Beschäftigten zusammenstellt, die in seinen Niederlassungen in Indien, Australien, USA, Südafrika und Deutschland arbeiten und aus diesen Ländern stammen, um eine weltweite Mitarbeiterumfrage oder um eine neue Software möglichst schnell und kundennah zu entwickeln. In diesem Beispiel sind auch typische Gründe angeführt, weshalb globale Teams eingesetzt werden, so die Verbesserung der weltweiten Koordination oder die Beschleunigung der Arbeitsprozesse durch das Arbeiten in unterschiedlichen Zeitzonen und die Nähe zu unterschiedlichen Kundengruppen. Es ist somit ein ideales Beispiel für ein globales Team, in dem Beschäftigte unterschiedlicher Nationalitäten arbeitsteilig und räumlich verteilt in unterschiedlichen Ländern und Kontinenten arbeiten.

Doch wäre es auch ein globales Team, wenn es sich bei den Teammitgliedern, die nicht in Deutschland arbeiten, um deutsche Expatriates handelte, also alle Teammitglieder Deutsche wären? Entsprechend der Definition von Berg (2006) wäre zu bezweifeln, ob es sich um ein globales Team handelt, da eine unterschiedliche kulturelle Prägung der Teammitglieder zumindest infrage gestellt ist. Da die Teammitglieder in Ländern mit unterschiedlichen Kulturen arbeiten, die insbesondere auf lange Sicht einen Einfluss auf die jeweiligen Teammitglieder haben könnten, könnte dies jedoch auch nicht ausgeschlossen werden. In jedem Falle würde es sich um weltweit verteilte Arbeit im Team handeln, was die Bezeichnung globale Teamarbeit entsprechend des üblichen Sprachgebrauchs rechtfertigen würde. Es ließen sich auch Fragestellungen zu den Auswirkungen des Tätigkeitslandes auf die Bildung von Netzwerkbeziehungen, zu Problemen der zeitlichen Abstimmung oder Vorteilen des ortsverteilten Arbeitens in unterschiedlichen Zeitzonen analysieren, wie sie in den von Berg (2006) zitierten Studien analysiert wurden, sodass auch aus Forschungssicht die Bezeichnung globales Team gerechtfertigt zu sein scheint. Vermutlich würde wohl auch in Unternehmen jeder von einem globalen Team sprechen.

Der Begriff globale Teams kann somit sowohl die räumliche Verteilung von Teams als auch die internationale Zusammensetzung von Teams beschreiben. Damit lassen sich zwei Dimensionen zur Beschreibung der Globalität von Teams bzw. vereinfachend vier Felder unterscheiden. Zum einen lokal zusammenarbeitende Teams einer Nationalität, die somit kein globales Team darstellen, zum anderen drei Formen globaler Teams: erstens, weltweit verteilt arbeitende Teams, deren Mitglieder einer Nationalität angehören; zweitens, lokal zusammenarbeitende Teams und drittens weltweit verteilt arbeitende Teams, deren Mitglieder jeweils verschiedenen Nationalitäten aus verschiedenen Kontinenten angehören. Je nachdem, welche Formen globaler Teams analysiert werden, lassen sich unterschiedliche Fragestellungen untersuchen. So lassen sich die Auswirkungen weltweit verteilter Arbeit auf die Teamkoordination auch in globalen Teams untersuchen, die beispielsweise aus Deutschen oder Europäern bestehen. Durch den Vergleich von Teams unterschiedlicher Nationalität könnte darüber hinaus der Einfluss der Nationalität genauer bestimmt werden. Allerdings erfordert eine befriedigende Beantwortung dieser Fragestellungen eine weitere Präzisierung und theoretische Einordnung der jeweils verwandten Begrifflichkeiten, sei es „weltweit verteilte Arbeit“ oder „Nationalität“. Dies soll am Begriff „Nationalität“ exemplarisch verdeutlicht werden.

Die Nationalität und das Tätigkeitsland der Teammitglieder sind demographische Merkmale, die als Indiz für kulturelle Einflüsse angesehen werden können. So finden sich in den von Berg (2006) analysierten Arbeiten Untersuchungen, die unterschiedliche Nationalität mit unterschiedlicher kultureller Prägung gleichsetzen oder anhand der Ergebnisse vorliegender kulturvergleichender Untersuchungen bestimmten Nationalitäten bestimmte kulturelle Werte zuordnen. Berg (2006) weist zu Recht darauf hin, dass neben der Nationalität auch beispielsweise Erziehung und Ausbildung die kulturelle Prägung beeinflussen. Eine Erklärung für die unterschiedlichen Ergebnisse von Studien zu den Auswirkungen der kulturellen Zusammensetzung von Teams kann somit die unterschiedliche Erfassung des Kulturkonzepts sein. Darüber hinaus macht Berg die unzureichende theoretische Fundierung der Fragestellung bzw. des Untersu-

chungsdesigns und methodische Schwächen – etwa die fragliche Übertragbarkeit von Ergebnissen, die bei studentischen ad hoc-Gruppen gewonnen wurden, auf betriebliche Kontexte – sowie die mangelnde Interdisziplinarität der einschlägigen Forschung für die inkonsistenten Ergebnisse verantwortlich. Obwohl Berg (2006) primär Studien zu den Auswirkungen kultureller Diversität globaler bzw. internationaler Teams analysiert, geht sie nicht explizit auf die aktuelle Diskussion im Bereich der Forschung zur Teamdiversität ein, in der ähnliche Probleme diskutiert und in jüngster Zeit interessante Forschungsperspektiven aufgezeigt werden, die sich auch für die Forschung zu globalen Teams nutzen lassen (Van Kippenberg/Schippers, forthcoming).

Zunächst ergibt ein Blick in die Forschung zur Teamdiversität ein ähnliches Bild, wie es von Berg (2006) gezeichnet wird: Obwohl die Forschung in den letzten Jahren exponentiell wuchs, sind die Ergebnisse eher enttäuschend. Auch in diesem Bereich finden sich eine Vielzahl widersprüchlicher Einzelergebnisse und wenig aufeinander aufbauende Befunde. Eine Strategie, die zur Klärung dieser inkonsistenten Befunde bislang mit mäßigem Erfolg verfolgt wird, ist der Einbezug von Moderatoren (Harrison/Klein, im Druck). So erweisen sich auch in den von Berg (2006) vorgestellten Studien die Komplexität der Teamaufgaben oder die Dauer der Zusammenarbeit als wesentliche Moderatoren der Auswirkungen von Teamdiversität.

Einen grundlegend anderen Zugang zu den Problemen der Diversitätsforschung schlagen Harrison und Klein (im Druck) vor. Sie sehen die inkonsistenten Forschungsergebnisse in erster Linie in einer ungenügenden Klärung des Konstrukts Diversität begründet, die erstens zu einer Vermengung unterschiedlicher Aspekte und zweitens zu einer bisweilen unpassenden Messung von Diversität führt. Harrison und Klein schlagen vor, zwischen drei Arten von Diversität zu unterscheiden, die mit unterschiedlichen Folgen und Operationalisierungen verbunden sind: Abgrenzung (Separation), Vielfalt (Variety) und Ungleichheit (Disparity).

Abgrenzung bezieht sich auf Unterschiede in der Position oder Meinung von Gruppenmitgliedern. Diese Unterschiede spiegeln Gegensätze und Meinungsunterschiede wider und lassen sich beispielsweise als Positionsunterschiede auf einer Dimension abbilden, wie z.B. ein mehr oder weniger an Gruppenbindung, Wertorientierung oder Zufriedenheit. Die Nationalität oder das Tätigkeitsland eines Teammitglieds lässt sich zwar nicht auf einem Kontinuum abbilden, man hat eine bestimmte Nationalität oder hat sie nicht, doch können Teammitglieder mit einer bestimmten Nationalität bestimmte Merkmale verbinden, die sich wiederum auf einer Dimension abbilden lassen. Typische, pauschalisierte Zuordnungen wären beispielsweise, dass Deutsche pünktlich, fleißig und humorlos sind. Typische theoretische Ansätze, die Diversität im Sinne von Abgrenzung verwenden, basieren auf der Annahme, dass Ähnlichkeit anzieht und somit größere Ähnlichkeit mit weniger Konflikten und besserer Leistung verbunden ist bzw. umgekehrt Unterschiede zu mehr Konflikten und geringerer Leistung führen. Eine minimale Abgrenzung liegt vor, wenn alle Teammitglieder dieselbe Position auf einer Dimension einnehmen. Eine maximale Abgrenzung liegt bei einer bipolaren Verteilung vor, wenn jeweils die Hälfte der Gruppenmitglieder die beiden Extrempositionen einnehmen, eine mittelmäßige, wenn sich die Gruppenmitglieder auf der Dimension beispielsweise gleichmäßig verteilen.

Vielfalt bezieht sich darauf, wie unterschiedlich die Gruppenmitglieder in ihrer Art und Weise sind, inwieweit sie unterschiedlichen Kategorien, beispielsweise Nationalitäten oder Tätigkeitsländern angehören. Typische theoretische Ansätze, die Diversität im Sinne von Vielfalt verwenden, basieren auf der Annahme, dass Teams als Systeme der Informationsverarbeitung mehr und besser Informationen verarbeiten und in Entscheidungen bzw. Ergebnisse umsetzen können, wenn sie z.B. eine ähnliche Vielfalt besitzen wie ihre Umwelt, an die sie sich anpassen bzw. deren Anforderungen sie erfüllen müssen. Eine minimale Vielfalt besteht, wenn alle Teammitglieder derselben Kategorie, also beispielsweise derselben Nationalität oder demselben Tätigkeitsland, angehören. Umkehrt ist eine maximale Vielfalt gegeben, wenn alle Teammitglieder unterschiedlichen Kategorien zuzuordnen sind, d.h. z.B. unterschiedlichen Nationalitäten oder Tätigkeitsländern. Für eine begrenzte Vielfalt ist erforderlich, dass zumindest ein Teammitglied einer Kategorie angehört.

Ungleichheit bezieht sich darauf, wie unterschiedlich Ressourcen und Güter innerhalb einer Gruppe verteilt sind. Ähnlich wie bei dem Aspekt Abgrenzung geht es um die Verteilung auf einer Dimension. Da sich Nationalität oder ein Tätigkeitsland eines Teammitglieds nicht auf einer Dimension abbilden lässt, geht es hier wiederum darum, inwieweit Teammitglieder mit einer bestimmten Nationalität oder einem Tätigkeitsland bestimmte Merkmale, wie z.B. Macht oder Einfluss verbinden, die sich wiederum auf einer Dimension abbilden lassen. Typische theoretische Ansätze basieren auf relativer Deprivation und sagen vorher, dass Ungleichheit beispielsweise zu Wettbewerb und abweichendem Verhalten gegenüber einzelnen Teammitgliedern, aber auch zu Rückzugsverhalten und Konformität führen kann. Im Unterschied zu den beiden anderen Aspekten von Diversität ist Ungleichheit asymmetrisch. Gleichheit (minimale Ungleichheit) besteht, wenn alle Mitglieder den gleichen Anteil an Ressourcen und Güter innerhalb einer Gruppe besitzen. Maximale Ungleichheit ist gegeben, wenn ein Teammitglied alle Ressourcen und Güter einer Gruppe besitzt und alle anderen keine. Begrenzte Ungleichheit liegt vor, wenn einige Gruppenmitglieder über etwas mehr Ressourcen und Güter einer Gruppe verfügen als andere.

Harrison und Klein weisen darauf hin, dass demographische Variablen und damit auch Nationalität und Tätigkeitsland sowohl im Sinne von Abgrenzung als auch als Vielfalt oder als Ungleichheit konzeptualisiert werden können. Welche Art von Konzeptualisierung in einer Untersuchung gewählt werden sollte, hängt nach Ansicht der beiden Autoren davon ab, wie die Teammitglieder die betreffenden Variablen in dem jeweiligen Untersuchungskontext interpretieren. Die Bedeutung von Nationalität oder Tätigkeitsland kann beispielsweise von der übergeordneten Zielsetzung oder dem Zweck des Teams abhängen oder von der Überzeugung der Teammitglieder, wie Nationalität oder das Tätigkeitsland mit anderen Merkmalen zusammenhängen. Beispielsweise könnte Nationalität als Ressource wahrgenommen werden, wenn die Teammitglieder glauben, dass unterschiedliche Nationalitäten die Kreativität des Teams fördern oder seine Möglichkeiten verbessern, die vielfältigen Kundenwünsche in der Welt zu erfüllen. Diversität würde in diesem Falle als Vielfalt wahrgenommen. Umgekehrt könnte Nationalität aber auch als Indiz für Ungleichheit wahrgenommen werden, wenn die Teammitglieder der Überzeugung sind, dass Macht und Einfluss im Team an eine bestimmte Nationalität gebunden sind, etwa an die Nationalität des Un-



ternehmenssitzes. Schließlich könnte Nationalität auch als Ausdruck von Abgrenzung wahrgenommen werden, etwa wenn die Teammitglieder glauben, dass Nationalität mit der Ausprägung von bestimmten Eigenschaften wie Zuverlässigkeit oder mit bestimmten Einstellungen und Werten wie dem Bedürfnis nach Sicherheit verbunden ist.

In eine ähnliche Richtung gehen Überlegungen von Van Knippenberg, De Dreu und Homan (2004), die vermuten, dass negative Effekte durch Gruppenvorurteile dadurch vermieden werden könnten, wenn es gelänge, die Wahrnehmung der Gruppe so zu beeinflussen, dass bestehende Unterschiede in der Gruppe als wertvoll für die Gruppe angesehen werden. Sie begründen dies mithilfe von theoretischen Überlegungen zur sozialen Kategorisierung, der Informationsverarbeitung und der Entscheidungsfindung, ohne jedoch unterschiedliche Aspekte der Diversität zu unterscheiden. Sie postulieren, dass sich Gruppendiversität zunächst positiv auf die Verarbeitung aufgabenrelevanter Informationen und – darüber vermittelt – positiv auf die Gruppenleistung, insbesondere bezüglich Kreativität, Innovation und Entscheidungsfindung, auswirkt. Inwieweit es jedoch zu diesen positiven Effekten kommt, hängt ihrer Ansicht nach von verschiedenen Einflussfaktoren (Moderatoren) ab. Positive Effekte sind demzufolge zu erwarten, wenn die Arbeitsaufgaben die Verarbeitung von Informationen sowie kreative und innovative Lösungen erfordern und wenn die Gruppenmitglieder für diese Aufgaben motiviert sind und die erforderlichen Fähigkeiten besitzen. Da Informationsverarbeitungsprozesse und innovative Lösungen bei globalen Projektgruppen, die z.B. komplexe Marketingaufgaben bearbeiten, stärker gefordert sind als bei multikulturell zusammengesetzten Produktionsgruppen, die beispielsweise standardisierte Montagetasken durchführen, sind bei ersteren eher positive Effekte der Teamdiversität zu erwarten als bei letzteren, auch wenn beide Gruppen motiviert sind und die erforderlichen Fähigkeiten besitzen. Negative Effekte der Gruppendiversität entstehen diesem Modell zufolge, wenn die Gruppenidentität durch wahrgenommene Bedrohungen und Herausforderungen gefährdet ist und dadurch Gruppenvorurteile hervorgerufen werden, da diese die Verarbeitung aufgabenrelevanter Informationen behindern. Ein Beispiel hierfür wäre, wenn die Mitglieder einer globalen Projektgruppe glauben, dass die Mitglieder, die am Unternehmenssitz tätig sind, mehr Macht besitzen und die übrigen Mitglieder dadurch Nachteile für sich oder ihre Länderniederlassungen befürchten. Umgekehrt wären positive Effekte der Gruppendiversität zu erwarten, wenn die Gruppenmitglieder ihre unterschiedlichen Einflussmöglichkeiten als Chance wahrnehmen, ihre gemeinsamen Projektergebnisse in der Unternehmenszentrale durchzusetzen.

Für die Forschung lässt sich daraus ableiten, dass die Erfassung demographischer Variablen nicht ausreicht, um die Auswirkungen der Teamdiversität vorherzusagen, sondern auch die subjektive Interpretation der Teammitglieder für die betreffenden Variablen und deren wahrgenommenen Beziehungen zu anderen Merkmalen in dem jeweiligen Untersuchungskontext erfasst werden sollten. Auf diese Weise kann auch herausgefunden werden, welcher Aspekt von Diversität in einem bestimmten Kontext am zutreffendsten ist und untersucht werden sollte. Da sowohl Effekte der Abgrenzung, Vielfalt und Ungleichheit zugleich gegeben sein können, gilt es auch deren Beziehungen und Wechselwirkungen zu analysieren. Um die unterschiedlichen Aspekte

von Diversität adäquat erfassen zu können, bedarf es hierzu auch unterschiedlicher Messmethoden (Harrison/Klein, im Druck). Auf der Grundlage dieser Überlegungen zu den unterschiedlichen Diversitätsformen lässt sich eine Vielzahl neuer, weiterführender spezifischer Hypothesen ableiten, die mit quantitativen Methoden überprüfbar sind. Dies ist zwar kein Plädoyer gegen die von Berg (2006) favorisierten Fallstudien, mit denen weitere neue Forschungshypothesen generiert werden können, doch erscheint es äußerst spannend, empirisch zu überprüfen, inwieweit anhand der von Harrison und Klein (im Druck) vorgeschlagenen theoretischen und methodischen Überlegungen konsistentere und aufeinander aufbauende Ergebnisse im Bereich der Diversitätsforschung und damit auch der Forschung zu globalen Teams erzielt werden können.

Für die praktische Gestaltung globaler Teams lässt sich daraus ableiten, dass die Aufgabenstellung für das Team mit den Fähigkeiten und Einstellungen der Teammitglieder abgestimmt werden muss bzw. diese durch Auswahl- und Entwicklungsmaßnahmen entsprechend beeinflusst werden sollten. Um beispielsweise den Erfolg eines Projektes zur Durchführung einer weltweiten Mitarbeiterbefragung zu fördern, sollten die Teammitglieder aus den verschiedenen Ländern nicht nur Wissen über die länderspezifischen Anforderungen mitbringen, sondern auch die Überzeugung besitzen, dass durch ihre unterschiedliche Herkunft den landestypischen Anforderungen am besten Rechnung getragen werden kann.

#### Literatur

- Antoni, C. H. (1994): Gruppenarbeit – mehr als ein Konzept. Darstellung und Vergleich unterschiedlicher Formen der Gruppenarbeit. In: Antoni, C. H. (Hrsg.): Gruppenarbeit – Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven. Weinheim: Psychologie Verlags Union, 19-48.
- Berg, B. (2006): Globale Teams: Eine kritische Analyse des gegenwärtigen Forschungsstands. In: Zeitschrift für Personalforschung, 20(3), 215-232.
- Harrison, D. A./Klein, K.J (in press): What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. Paper in press at Academy of Management Review.
- Van Knippenberg, D./De Dreu, C. K. W./Homan, A. C. (2004): Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. In: Journal of Applied Psychology, 89, 1008-1022.
- Van Knippenberg, D./Schippers, M. C. (forthcoming): Work group diversity. Annual Review of Psychology.