

Baumüller, Martin et al.

Article

Besondere Beschäftigungsgruppen

Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)

Provided in Cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

Suggested Citation: Baumüller, Martin et al. (2007) : Besondere Beschäftigungsgruppen, Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), ISSN 1862-0000, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 21, Iss. 4, pp. 478-495

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/70945>

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.

10. Besondere Beschäftigtengruppen

Martin Baumüller

Managing Cultural Diversity – An Empirical Examination of Cultural Networks and Organizational Structures as Governance Mechanisms in Multinational Corporations*

Betreuer: Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Norbert Thom, Universität Bern

1. Problemstellung und theoretische Grundlagen

Multinationale Unternehmen als offene Systeme, die maßgeblich durch ihre Umwelt beeinflusst werden sowie diese durch ihre Tätigkeiten beeinflussen, treffen in ihrem globalen Aktionsfeld auf spezifische Herausforderungen, die sich aus drei grundlegenden Faktoren ergeben: (1) Umfang der zu kontrollierenden Aktivitäten und die damit zusammenhängende notwendige Arbeitsteilung, (2) geographische Distanzen zwischen den einzelnen Organisationseinheiten sowie (3) die demographische und kulturelle Diversität unter den Unternehmensmitgliedern. Aus diesen Faktoren resultiert eine erhöhte Umweltdynamik und -komplexität, die – im Zusammenhang mit der Notwendigkeit zur Differenzierung und Integration der einzelnen Aktivitäten – in einer zentralen Problemstellung kumuliert: Die Beziehungen zwischen dem Hauptsitz und einzelnen Auslandsniederlassungen sowie zwischen den Niederlassungen als integriertes und interdependentes Netzwerk repräsentieren Prinzipal-Agenten-Strukturen, wobei der Hauptsitz die lokalen Einheiten und deren Management mit Entscheidungskompetenzen und Verantwortlichkeiten betraut. Zur Sicherstellung einer gemeinsamen Strategie und Umsetzung von Unternehmenszielen muss die Zentrale im Gegenzug Wege und Mechanismen finden, wodurch die Beziehungen und die damit verbundenen Aktivitäten zu und zwischen den einzelnen Niederlassungen effektiv und effizient koordiniert und kontrolliert werden können.

Auf der Grundlage dieser Problematik können verschiedene Formen zur Führung der weltweit verteilten Einheiten multinationaler Unternehmen identifiziert werden. Basierend auf transaktionskostentheoretischen Überlegungen unterscheidet die Organisationsforschung zwei alternative Formen organisationaler Kontrolle: bürokratische oder hierarchische Formen als formale Kontrollmechanismen einerseits sowie der „Clan“ als normative, soziale Kontrollform andererseits. Während formale oder strukturelle Koordinations- und Kontrollmechanismen und deren Wirkungsweise bereits empirisch gut erforscht sind, wird der informellen oder kulturellen Seite der Unternehmung in der hier vorgestellten Arbeit besondere Aufmerksamkeit zugewiesen. Unternehmenskultur wird im Rahmen der Arbeit verstanden als ein von den Mitgliedern einer Unternehmung geteilter Fundus an grundlegenden, für selbstverständlich betrachteten Annahmen, Überzeugungen, Werten und Normen, die sich in Symbolen und Artefakten auf einer expliziten und beobachtbaren Ebene widerspiegeln und Entscheidungen und Verhalten der Organisationsmitglieder beeinflussen. Einem solchen Kulturverständnis liegt einerseits eine gewisse Funktionalität

* Martin Baumüller: *Managing Cultural Diversity – An Empirical Examination of Cultural Networks and Organizational Structures as Governance Mechanisms in Multinational Corporations*. Peter Lang, Bern 2006.

der Unternehmenskultur zu Grunde, andererseits wird den einzelnen Kulturträgern lediglich eine begrenzte Möglichkeit zur Beeinflussung der Kultur unterstellt, da es sich bei Unternehmenskultur um ein sozio-dynamisches Konstrukt handelt.

Aus der grundlegenden Problemstellung werden drei zentrale Forschungsfragen abgeleitet:

1. Wie entstehen gemeinsam geteilte Annahmen, Werte und Überzeugungen in multinationalen Unternehmen, und inwiefern werden diese durch demographische Kontextfaktoren der Unternehmensmitglieder beeinflusst? Wie beeinflussen diese Faktoren die Stärke – gemessen durch Reichhaltigkeit, Konsistenz und Diffusion von geteilten Annahmen, Werten und Normen – eines kulturellen Netzwerks?
2. Wie kommen strukturelle, formale sowie informelle oder kulturelle Koordinations- und Kontrollmechanismen in multinationalen Unternehmen zur Anwendung, und wie hängt der Grad der Kulturintegration von Unternehmensmitgliedern mit der Verwendung formaler Instrumente zusammen?
3. Inwiefern leisten diese beiden Führungsmechanismen einen Beitrag zu einer effizienten Koordination und Kontrolle in multinationalen Unternehmen, gemessen durch die vier Indikatoren Organisationseffizienz von Arbeitsflüssen, Kommunikationsredundanz, Konfliktpotential sowie Komplexitäts- und Ambiguitätsreduktion?

2. Forschungsdesign und Methodik

Eine umfassende Literaturanalyse der Unternehmens- und Organisationsforschung zeigt einen Mangel an empirischen Studien auf, die sich mit Unternehmenskultur in multinationalen Unternehmen befassen. In diesem Sinne plädiert die Dissertation für eine explorative Forschungsstrategie basierend auf ausgewählten, tief greifenden Fallstudien. Als Untersuchungsobjekte wurden zwei multinationale Unternehmen identifiziert, die verschiedene Branchen repräsentieren und bei denen verschiedene Führungskfigurationen vermutet wurden: eine strategische Beratungsunternehmung (genannt *Consultancy*) einerseits, die eher dezentral als Netzwerk organisiert ist, sowie eine Industrieunternehmung andererseits, die von einem zentralen Hauptsitz aus gesteuert wird. Da die Industrieunternehmung mit zwei Divisionen in verschiedenen Geschäftsbereichen tätig ist (bezeichnet als *Textile* und *Automotive*), die nur begrenzt miteinander verbunden sind, wurden diese beiden Geschäftseinheiten getrennt analysiert, sodass sich drei Einzelfallstudien ergaben.

Ein Forschungsdesign zur Untersuchung von Organisationsstruktur und Unternehmenskultur muss den spezifischen Eigenheiten dieser beiden organisationalen Aspekte gerecht werden. Deshalb wurde für die empirische Untersuchung eine Kombination von qualitativen und quantitativen Untersuchungsmethoden angewendet, die sich als zuverlässig, gültig, glaubwürdig und deshalb als für die Fragestellung angemessen erwiesen; zur Analyse der Unternehmenskultur wurde ein Interviewleitfaden entwickelt, der zur Erforschung von grundlegenden, eher impliziten und unbewussten Annahmen, Überzeugungen und Werten in halbstrukturierten Interviews eingesetzt wurde. Für die Erfassung der Organisationsstruktur und den damit zusammenhängenden formalen Koordinations- und Kontrollmechanismen wurde ein standardisierter Fragebogen mit 5-Punkte-Skalen zusammengestellt.

Als Studienteilnehmer konnten Mitglieder des Top-Managements (in *Textile* und *Automotive*) bzw. der Partnergruppe (in *Consultancy*) gewonnen werden. Eine Fokussierung auf diese Ebene erwies sich als zweckmäßig, da Unternehmensmitglieder dieser Ebenen täglich mit Koordinations- und Kontrollproblemen konfrontiert sind, Entscheidungen treffen, die Auswirkungen auf die gesamte Unternehmung haben können, und darüber hinaus

eine Vorbildfunktion für Mitglieder untergeordneter Organisationsebenen einnehmen. In diesem Sinne wurden Top-Manager ausgewählt, die in verschiedenen Einheiten tätig sind und die in Arbeitsflüsse sowie strategische und operative Aktivitäten eingebunden sind, welche Koordination und Kontrolle erfordern. Jeder dieser Teilnehmer stellte sich für ein halbstrukturiertes Interview zur Verfügung und füllte im Anschluss daran den standardisierten Fragebogen aus.

Die in den Interviews erhobenen Aussagen wurden in einem inhaltsanalytischen Verfahren kodiert und zu Kategorien verdichtet. Aus diesem Vorgehen ging für jede der drei untersuchten Fälle ein Kategoriensystem hervor, das sich aus grundlegenden Annahmen, Überzeugungen und Werten in Bezug auf die externe Unternehmensumwelt, die zentrale Mission und strategische Ziele, die Verteilung von Entscheidungskompetenzen und die Bereitschaft zur Zusammenarbeit über die Grenzen der einzelnen Einheiten hinaus sowie die Natur der Unternehmensmitglieder und deren Beziehungen untereinander zusammensetzt. Um neben inhaltlichen Aspekten der Kultur ein besseres Bild der Kulturstärke zu gewinnen, wurden netzwerkanalytische Verfahren zur Auswertung herangezogen. Indem Kultur als von Unternehmensmitgliedern geteiltes Muster von kognitiven Kategorien konzeptionalisiert wird, erlaubt diese Methodik, ein graphisches Abbild der Kultur einer Unternehmung zu konstruieren, wobei die Verbindung zwischen zwei Akteuren in einem solchen Netzwerk anhand der geteilten Kategorien beschrieben werden kann. Darüber hinaus kann die Stärke eines solchen Netzwerks anhand verschiedener Parameter bewertet werden. Unternehmenskultur kann so bis zu einem gewissen Grad „messbar“ gemacht werden. Darüber hinaus konnten mit der Netzwerkmethodik verschiedene Positionen der Studienteilnehmer innerhalb des kulturellen Netzwerks identifiziert werden (zentrale Akteure, periphere Akteure und Boundary Spanners), die eine weitere Präzisierung der untersuchten Fragestellungen erlaubten.

3. Zentrale Erkenntnisse

Die inhaltlich-qualitativen, die quantitativen sowie die graphischen Analysen der Unternehmenskulturen ergaben konsistente, mehr oder weniger deutliche Unterschiede zwischen den drei Unternehmen. So ist das kulturelle Netzwerk von *Consultancy* als integriert, die Kultur von *Automotive* als fragmentiert zu beurteilen. Das Netzwerk von *Textile* liegt in Bezug auf die Dichte oder den Grad der Integration zwischen den Netzwerken von *Consultancy* und *Automotive*.

Um zu untersuchen, wie demographische und kulturelle Diversität die Entstehung eines kulturellen Netzwerks beeinflusst, wurden verschiedene Kontextfaktoren untersucht: Nationalität oder kulturelle Distanz, Ausbildungsgrad und -bereich, funktionaler Hintergrund, physische Konzentration, Interaktionshäufigkeit und -form sowie Seniorität. Eine umfassende Analyse zeigt, dass Nationalität, Ausbildungsgrad und -bereich, funktionale Tätigkeit sowie Seniorität keinen starken und signifikanten Bezug zur Stärke einer kulturellen Bindung zwischen zwei Akteuren haben. Vielmehr ist es die Interaktionshäufigkeit sowie deren Form durch informelle, persönliche und spontane Kanäle, die mit ähnlicher Kulturwahrnehmung verbunden ist. Darüber hinaus spielt in allen drei Fällen die physische Konzentration der befragten Unternehmensmitglieder eine gewisse Rolle bei der Entwicklung eines gemeinsamen Unternehmensbewusstseins. Zusammenfassend scheint es somit durchaus wahrscheinlich, dass Unternehmenskultur in multinationalen Unternehmen eine integrative, vermittelnde Funktion zwischen Personen mit unterschiedlichem kulturellem und demographischem Hintergrund spielen kann.

Was das Verhältnis von Struktur und Kultur als Führungsmechanismus betrifft, ergab die empirische Untersuchung einen deutlichen Substitutionseffekt zwischen den beiden Mechanismen, sowohl auf aggregierter, organisationaler Ebene als auch auf individueller Ebene. Unternehmen, die sich durch eine integrierte, starke Kultur (*Consultancy*) auszeichnen, benötigen scheinbar weniger strukturelle Koordination und Kontrolle als fragmentierte Kulturen (*Automotive*), und Akteure in zentralen Netzwerkpositionen (d.h. solche, die kulturell gut integriert sind und ein tiefes Kulturverständnis aufweisen), verwenden weniger formale Führungsinstrumente (und werden weniger durch solche kontrolliert) als periphere Akteure.

In Bezug auf die Effizienz der verschiedenen Konfigurationen lässt sich festhalten, dass die Konfiguration von *Consultancy* zu einem effizienten Arbeitsfluss, geringem Kommunikationsaufwand und -doppelspurigkeit und geringem Konfliktpotential sowie wenig Ambiguität führt. Ähnliche Ergebnisse resultieren für *Textile*, obwohl weitaus mehr über formelle Mechanismen koordiniert und kontrolliert wird, ist die Konfiguration als relativ effizient zu beurteilen. Im Gegensatz dazu scheint die Konfiguration von *Automotive* (starke Formalisierung und Zentralisierung und fragmentierte Kultur) mit einem (relativ) ineffizienten Arbeitsfluss, Doppelspurigkeiten in der Kommunikation mit langen Feedbackzyklen, mehr Konfliktpotential und größerer Ambiguität verbunden zu sein. Ein ähnliches Bild ergibt sich bei einer Betrachtung der verschiedenen Netzwerkpositionen: Zentrale Akteure beurteilen insbesondere den Arbeitsfluss und die Kommunikation als effizienter und nehmen weniger Konflikt wahr als periphere Akteure.

4. Schlussfolgerungen

Die deutlich ineffizientere Konfiguration in *Automotive* lässt sich durch den hohen Formalisierungsgrad allein nicht erklären (*Textile* weist in Bezug auf die strukturelle Dimension ähnlich hohe Werte auf); als geeigneter Erklärungs- und Interpretationsrahmen bietet sich die Unternehmensumwelt an. Tatsächlich scheint es notwendig, dass eine Übereinstimmung oder ein „Fit“ zwischen der Konfiguration und der Dynamik in der externen Umwelt (d.h. dem Geschäftsumfeld) besteht. Multinationale Unternehmen, die in einem dynamischen Umfeld tätig sind (d.h. Umfeld, die durch schnelle und einschneidende Veränderungen, starken Druck durch Kunden, Zulieferer und Wettbewerber, Interdependenzen zwischen den einzelnen Einheiten und einen hohen Bedarf an Risikobereitschaft und Flexibilität gekennzeichnet sind), sollten versuchen, ihre Konfigurationen auf die kulturelle Dimension auszurichten, wodurch den global verteilten Entscheidungsträgern kognitive Bezugsrahmen und Interpretationsmuster zur Verfügung gestellt werden, um autonome und dezentrale Entscheidungen zu fällen und kalkulierte Risiken einzugehen.

Besonders im Zuge fortschreitender Globalisierung kommt dem Management kultureller Diversität und der Integration von Unternehmensmitgliedern mit unterschiedlichem demographischem Hintergrund eine steigende Bedeutung zu. Im Besonderen geht es darum, ein gemeinsames Unternehmensverständnis durch häufige und informelle Interaktion, Rotation oder Transfer von Top-Managern in verschiedene Einheiten, Mentor-Programme sowie Kreation und Distribution von Symbolen, Geschichten und Ritualen zu schaffen und so die Zusammenarbeit von demographisch und kulturell unterschiedlichen Mitarbeitern effizient zu gestalten.

5. Weiterführende Fragestellungen

Während die hier vorgestellte Analyse von kulturellen Netzwerken in multinationalen Unternehmen unterschiedliche Ausprägungen von kultureller Integration auf der Top-Management-Ebene identifiziert hat, wurden kulturelle Subgruppen mit möglicherweise diametral verschiedenen Wertvorstellungen außer Acht gelassen. Die Gruppe von Top-Managern in einer Unternehmung ist möglicherweise nicht divers und groß genug, um tiefere subkulturelle Strukturen aufzuweisen. In der Tat repräsentiert das Top-Management möglicherweise eine eigene organisationale Subkultur. Somit ist es wahrscheinlich, dass innerhalb einer Unternehmung weitaus größere subkulturelle Unterschiede zwischen verschiedenen Ebenen und Abteilungen bestehen. Eine tiefer greifende Studie von Führungsmechanismen unter Einbezug mehrerer Teilnehmer von verschiedenen Ebenen und Abteilungen wäre notwendig, um weitere Einblicke in die Wirkungsweise von Koordinations- und Kontrollmechanismen über die Grenzen von Subkulturen hinweg zu erforschen.

Wie bereits angedeutet weisen die Ergebnisse der Studie auf die Notwendigkeit eines Fit zwischen Führungskfiguration einer Unternehmung und deren externem Geschäftsumfeld hin. Darüber hinaus ist es möglicherweise ebenfalls notwendig, diese Konfiguration intern auf die Anforderungen der einzelnen Niederlassungen abzustimmen. Operationale Einheiten, die sich in einem dynamischen Umfeld mit einem hohen Grad an Komplexität und Ambiguität bewegen, sind somit unter Umständen vermehrt auf Instrumente angewiesen, die eine autonome Entscheidungsfindung erlauben, während Geschäftsstellen in einem stabilen, weniger kompetitiven Umfeld mit bürokratischen Kontrollformen eher zurechtkommen. Für ein solch differenziertes Netzwerk, in dem die Führungskfiguration auf jede einzelne Einheit abgestimmt ist, ist die Unternehmenskultur ein zentrales Führungsinstrument. Im Herzen einer solchen Netzwerkorganisation sollte somit ein geteiltes Bewusstsein als Kernelement liegen. Weitere Forschungsbestrebungen sind notwendig, um solche Unterschiede in internen Führungskfigurationen von Netzwerkorganisationen besser zu verstehen.

Doris Doppler

Männerbund Management. Geschlechtsspezifische Ungleichheit im Spiegel soziobiologischer, psychologischer, soziologischer und ethnologischer Konzepte*

Betreuer: Univ.-Prof. Dr. Max Preglau, Universität Innsbruck

1. Problemstellung

Nach wie vor sind Frauen im organisationalen (Top)Management unterrepräsentiert. In feministisch-kritischem Diskurs ist dabei von Netzwerken und Seilschaften die Rede, von geschlossenen Männerzirkeln, in denen Frauen unerwünscht sind. Auch der Begriff des Männerbundes wird hier – meist polemisch – verwendet. Dadurch verkommt er allerdings

* Doris Doppler: Männerbund Management. Geschlechtsspezifische Ungleichheit im Spiegel soziobiologischer, psychologischer, soziologischer und ethnologischer Konzepte. ISBN 3-87988-942-2, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 2005, 326 S. € 32,80.

zu einem Schlagwort, das meist enthistorisierend und unreflektiert eingesetzt wird. Die Arbeit „Männerbund Management“ beschäftigt sich daher mit der theoretischen Analyse des Männerbund-Konstruktes sowie mit der Untersuchung von männerbündischen Strukturen im organisationalen Management.

2. Theoretische Grundlagen

Ein komplexes Phänomen wie der Männerbund verlangt eine interdisziplinäre Betrachtung. Daher wurden ethnologische, soziobiologische, psychologische und soziologische Erkenntnisse zusammengeführt und durch eine kulturhistorische Verortung ergänzt. Im Sinne einer kritischen Männerforschung wurde dabei das männliche Geschlecht nicht in klarer Abgrenzung zu den Frauen beschrieben, sondern als sozial eingebunden betrachtet. Im managementbezogenen Teil der Arbeit wurde die aktuelle Organisations- und Führungsliteratur herangezogen. Theoretische wie empirische Studien wurden hinsichtlich jener männerbündischen Indikatoren interpretiert, die sich aus den interdisziplinären Analysen ergeben haben.

Bei diesen männerbündischen Indikatoren handelt es sich um die Ambivalenz von Nähe und Distanz, Initiation, Abgrenzung gegenüber der Alltagswelt, Hierarchie, Gegensatz zwischen Männerbund und Familie, Abwertung und Abwehr des Weiblichen, Ausschluss von Frauen und marginalisierten Männlichkeiten, Inszenierung von männlicher Autonomie, Stabilisierung und Herrschaftsausübung.

3. Männerbündische Charakteristika im Management

Diese allgemeinen männerbündischen Indikatoren wurden mit aktuellen Erkenntnissen zur geschlechtsabhängigen Strukturierung des Managements verknüpft. Auf diese Weise entstanden neue Perspektiven und Wechselwirkungen zu bereits bekannten Konzepten, wie beispielsweise dem internen Ausschluss von weiblichen Führungskräften.

Das bündische Merkmal der Ambivalenz von Nähe und Distanz zeigt sich darin, dass sich sowohl kameradschaftlich-homoerotische Anziehung als auch homophobe Abstoßung zwischen den Bundmitgliedern beobachten lässt. Erstere zeigt sich in der Verbundenheit zum „generalisierten Anderen“ bis hin zu homoerotischen Tendenzen, zweitere verhindert manifeste homoerotische Bestrebungen, die die bündische Gemeinschaft aufweichen und zersetzen könnten. Auch im organisationalen Management finden sich unterschiedliche Anziehungs- und Abstoßungskräfte. Grundsätzlich wird von Managern gefordert, dass sie sich entsprechend der heterosexuellen Matrix verhalten. Entsprechend weisen sie – im Idealfall – eine Familie vor und zeigen sich gegenüber Homosexuellen distanziert bis diskriminierend. Gleichzeitig findet sich unter Führungskräften eine mann-männliche Attraktion, die jedoch in der Organisations- und Führungsforschung bislang kaum thematisiert wird. Sie lässt sich als eine Art „erotischer Energie“ charakterisieren und wird etwa durch intensiven Austausch zwischen Mentoren und Mentees oder emotionale Gemeinschaftserlebnisse gefördert.

Auch Initiationsrituale spielen in Männerbünden eine große Rolle. Sie erleichtern die Statuspassage sowohl beim neuen Mitglied als auch bei der aufnehmenden Gruppe. Gleichzeitig wird bei diesen Ritualen geheimes Wissen vermittelt; die kognitiven Ressourcen des Aufgenommenen und der Aufnehmenden werden angeglichen, ein Machtgefälle zwischen Bundmitgliedern und Außenstehenden wird hergestellt. Auch in Organisationen lassen sich Einführungsriten beobachten, beispielsweise in Form von Assessment Centern und Traineeships für zukünftige Führungskräfte. Hier wird der Neue geprüft und gleich-

zeitig diszipliniert, es werden ihm die unternehmenskulturellen Werte eingeschrieben. Er muss sich beweisen, ist Statusunsicherheiten ausgesetzt, wird beurteilt und begutachtet. Erst wenn er die Passage erfolgreich hinter sich gebracht hat, gehört er zum exklusiven Führungskader und ist im Sinne der Organisation vergemeinschaftet.

Männerbünde versuchen, sich gegenüber einer profanen Alltagswelt abzugrenzen. Sie sorgen für ein geschlossenes Auftreten und eine beeindruckende Selbstdarstellung. Dazu verwenden sie symbolträchtige Rituale, exklusives Wissen und stellen eine machtvoll-esoterische Aura her, mit der sie Außenstehende zu blenden versuchen. Auch der organisationale Führungskader bemüht sich um ein entsprechendes Eindrucksmanagement. Dazu gehört unter anderem eine sorgfältig ausgewählte Kleidung, die über Position, Status und Selbstbild informiert. Auch der Körper selbst wird hergerichtet, er muss sichtbar gesund und trainiert sein. Daneben wird – vermeintliches – Geheimwissen kultiviert, etwa, indem Zugangscodes oder vertrauliche Akten nur an Mitglieder einer bestimmten Führungsebene weitergegeben werden.

Männerbünde verfügen über eine ausgesprochen hierarchische Binnenstruktur. Der Aufstieg in die höhere Altersklasse oder zum nächsten Freimaurergrad ist genau geregelt. Wer aufsteigt, erlangt einen höheren Status und mehr Ressourcen. Dazu muss er sich jedoch loyal verhalten und sich immer wieder prüfen lassen. Ein vergleichbares hierarchisches System findet sich in Organisationen. Auch hier sind Gehorsam und Loyalität die Voraussetzungen für den Aufstieg in einer pyramidalen Struktur. Gleichzeitig muss um die wenigen Toppositionen gekämpft werden. Die Rivalität und die Konkurrenz, die daraus entstehen, müssen kanalisiert werden. Der Wettbewerb wird kodifiziert und ritualisiert, es gibt Spielregeln und eine bestimmte Streitkultur. Die bündische Konkurrenz wird dadurch so gestaltet, dass sie nach außen kaum wahrnehmbar ist und der Organisation nicht übermäßig schadet.

Männerbünde grenzen sich von der familiären Sphäre ab – emotional, zeitlich und örtlich. Die Bundmitglieder treffen sich in Männerhäusern und Logen, wo sie mann-männliche Bindungen aufbauen und sich über solche Themen austauschen, die in ihrer Wertigkeit über familiären Inhalten stehen, wie Krieg, Politik, Kunst, Wissenschaft oder Religion. Der Männerbund wird als Gegenpol zur Familie konstruiert und höher als diese bewertet. Auch betriebliche Loyalitäts- und Gehorsamsforderungen verlangen, dass Familie, Freunde und Hobbies den organisationalen Erfordernissen untergeordnet werden. Daneben drängt die Arbeit als Quelle von Anerkennung und Prestige, von starken Gefühls- und Gemeinschaftserlebnissen die Familie mit ihrem sachlich-funktionalen Alltag oft ins Abseits.

Zu den männerbündischen Strategien gehören die Abwehr und Abwertung des Weiblichen. Der Männerbund spricht sich Geistigkeit und Schöpferkraft zu. Er greift dabei auf die „natürlichen“ Bestimmungen der Geschlechter zurück und konstruiert das Weibliche als komplementären Faktor, der für das Familiäre, Nährende und Pflegende zuständig ist. Neben der Abwertung dieser „weiblichen“ Domänen wird das Weibliche auch abgewehrt, indem Frauen als „ungeistige“ und verführerische Wesen dargestellt werden, die triebgesteuert und unkontrollierbar agieren. Daher haben sie in männlich konnotierten Bereichen wie der Politik, dem Militär oder der Unternehmensführung keinen Platz. Auch das organisationale Management muss das Weibliche ausschließen und degradieren, um seine identitätsstiftende und ressourcensichernde Machtstruktur zu bewahren. Die zahlreichen Untersuchungen zur Situation von weiblichen Führungskräften zeigen, wie Frauen herablas-

send und gönnerhaft behandelt, ignoriert oder durch Aggressionen und Anzüglichkeiten inferiorisiert werden.

Der Männerbund definiert sich über den Ausschluss von Frauen. Diese Exklusion dient zur Ressourcensicherung; das exkludierte Weibliche fungiert aber auch als negative Folie, gegen die sich die bündische Männlichkeit abhebt. Der Bund braucht also das Weibliche, um sich zu konturieren und muss es deshalb von sich fernhalten. Das zeigt sich in der organisationalen Führungslandschaft anhand der Tatsache, dass Frauen zwar im mittleren Management immer stärker vertreten sind, ihr Anteil im Topmanagement jedoch immer noch lediglich zwischen vier und zehn Prozent (je nach Studie) beträgt. Allerdings bedrohen nicht nur Frauen die bündischen Strukturen, sondern auch marginalisierte Männlichkeiten wie Homosexuelle, Farbige oder solche Männer, die nicht über den geforderten Habitus verfügen. Auch ihnen wird der Zutritt in die Führungsebene nicht grundsätzlich verwehrt, sie werden aber wie Frauen intern ausgeschlossen und von bestimmten Positionen ferngehalten.

Zu den zentralen Funktionen des Männerbundes gehört die Stabilisierung. So erleichtert der Bund beispielsweise den Umgang mit der eigenen Geschlechtsidentität, da sich seine Mitglieder in klarer Abgrenzung zur weiblichen Sphäre erfahren und damit ihr männliches Selbstbild konturieren und festigen können. Der Bund fängt aber auch jene Verunsicherungen auf, die durch gesellschaftliche Umbrüche oder durch wirtschaftlich und politisch unsichere Zeiten entstehen können. Dadurch tendieren homosoziale Gemeinschaften zum Konservatismus und schreiben hegemoniale Männlichkeit fort. Diese stabilisierenden Tendenzen zeigen sich auch im organisationalen Management. Denn die heutigen Führungskräfte müssen nicht nur mit komplexen und chaotischen Umweltbedingungen zurechtkommen, sondern auch mit der Verwischung von geschlechtsspezifischen Rollen und neuen Männerbildern. Hier bieten homosoziale Formationen die gesuchte Eindeutigkeit, Verlässlichkeit und Orientierung.

Männerbünde bieten den geeigneten Rahmen, um männliche Autonomie zu inszenieren. Sie demonstrieren, dass sie in deutlicher Abgrenzung zur weiblichen Sphäre ein sinnvolles und zielgerichtetes Gemeinschaftsleben ermöglichen können. Dabei kultivieren sie einen mann-männlichen Eros und „gebären“ – sprich initiieren – ihren Nachwuchs ohne weibliche Beteiligung. Auch das organisationale Management wird als männliche Lebenswelt dargestellt, die erfüllt ist von eigenständigem Handeln, sozialem Status und transzendenten Führungsmissionen. Ebenso ist die Autonomie der Reproduktion gegeben, die jene Beitrittswilligen aufnimmt, die der etablierten Führungsmannschaft am meisten ähneln.

Eine weitere bündische Funktion ist die Herrschaftsausübung. Der Männerbund akkumuliert Ressourcen, die ihm zur Machtausübung dienen: materielle Mittel, (geheimes) Wissen und soziales Kapital. Mit zunehmender Ressourcenausstattung wird auch der politische und wirtschaftliche Einfluss des Bundes größer und erleichtert die Herrschaftsausübung gegenüber den Ausgeschlossenen. Auch in Organisationen spielen Herrschaft und Unterdrückung eine große Rolle. In einem politikorientierten Ansatz erscheint die Organisation als soziales Gebilde, in dem Einzelne oder Gruppen versuchen, ihre Interessen zu verwirklichen. Mittels Vergemeinschaftung werden Mitgliedschaften hergestellt und personelle Ausgrenzungen festgelegt. So definiert das Management Aufnahmekriterien und schließt unpassende Personen und Gruppen aus. Die Interessen des Führungskaders bleiben gewahrt und können ideologisch abgesichert werden, indem man beispielsweise auf die soziale Zuschreibung von weiblichen Zuständigkeiten zurückgreift. Gleichzeitig wer-

den die Solidarisierungs- und Artikulierungsmöglichkeiten der konkurrierenden Gruppen minimiert.

Vor dem Hintergrund dieser Untersuchungsergebnisse erweist sich der Männerbund als brauchbares Analysewerkzeug, um ein sinnvolles Muster in den vielen Widersprüchlichkeiten, Ambivalenzen und Bindungen zu erkennen, die das Management als männerdominierte Struktur ausmachen. Zu analysieren bleibt unter anderem, wie sich diese bündischen Strukturen im Ländervergleich zeigen, wie sich das Feld der mann-männlichen Anziehung genau darstellt, welche Änderungen sich durch das Konstrukt des „neuen Mannes“ ergeben und welche Auswirkungen der zunehmende Frauenanteil auf die bündischen Aspekte des Managements hat.

Sonja Floeter-van Wijk

The Gender Balanced Scorecard. A management tool to achieve gender mainstreaming in organisational culture*

Betreuer: Prof. Dr. Michel E. Domsch, Universität der Bundeswehr Hamburg

The population is aging, demographics are changing and labour markets change as a result. Highly qualified employees are likely to become scarce and it is important that more women participate in the labour market in the coming years to ensure that the level of welfare can be maintained. New tools need to be developed that can assist organisations which aim to achieve gender mainstreaming and thereby support women with the combination of work and family.

1. Research objectives

Gender mainstreaming plays an important role in politics today, especially since the European Union is placing more emphasis on this. The definition of gender mainstreaming used here is: „a fundamental transformation process which changes the underlying paradigms in national cultures, organisational cultures and also on the individual level in persons to embrace gender equality at all levels and in all activities.“ Implementing gender mainstreaming is a very complex process. There are no exact guidelines that can be used. Many measures that are used by organisations are short-term measures that can assist, especially, women to find a better balance between work-life/family-life, such as flexible working hours and flexible work places, etc. But these measures usually focus on short-term individual solutions and forget that for the successful gender mainstreaming implementation also a fundamental long-term change in the way people think has to be achieved. This can be attained if instruments are developed that bring about long-term organisational cultural changes. Therefore, the aim of the dissertation is *to research the use of the balanced scorecard as change management instrument to implement gender mainstreaming in organisational culture.*

* The dissertation has been accepted for publication by the Peter Lang GmbH and will be published in the „Forum Personalmanagement/Human Resource Management“ publication series from Prof. Dr. M.E. Domsch and Prof. Dr. D.H. Ladwig.

2. Theoretical elements

The theory needed for the development of a gender balanced scorecard includes a review of three theoretical pillars: the traditional balanced scorecard instrument, the gender mainstreaming concept and changing organisational culture needs to be explored.

The traditional balanced scorecard was developed by Kaplan and Norton in the USA in 1992 and is the connection between traditional performance measures that are financial in nature and non-financial performance measures. The four perspectives on the traditional balanced scorecard, i.e. financial, customer, internal business processes, and learning and growth, provide managers with a complete overview of the performance of their organisation. The traditional scorecard can be used as measurement system, as strategic management system and another very valuable role it can play is as communication tool. It helps the organisation with the translation and communication of their strategy throughout the organisation and to other stakeholders. Gender mainstreaming is the second theoretical pillar. As mentioned above one reason for its implementation by organisations is that highly qualified personnel are likely to become scarce in the future and therefore all potential talent should be used. There are also advantages on human resource level, from a marketing point of view and as cost savings advantage which gender mainstreaming offers organisations, including: loyal and motivated employees, positive effect on company image (as more social organisation and 'employer of choice'), more women in management positions, diverse work teams, avoidance of fines for discrimination and high retention costs. Finally, changing organisational culture is a theoretical aspect that has to be reviewed, as this is critical for the achievement of gender mainstreaming in organisations. An organisation needs to have a certain level of maturity to be able to implement gender mainstreaming. The level of maturity organisations have, can be checked using social audits or by reviewing total equality management initiatives (like the German work and family audit, the „genderdax” or the total E-Quality Germany E.V. association). One of the main problems with changing organisational culture is resistance from the employees. It is a complex process that requires involvement from all employees but needs to be initiated from the top.

The next step is the development of a gender balanced scorecard on the basis of the theory. The balanced scorecard is a great instrument for the support of a gender mainstreaming initiative as it is a widely used and accepted tool that can achieve a long-term fundamental change in the organisational culture, which is exactly the aim of the gender balanced scorecard. It will be unique to the organisation that develops it. There are several aspects involved in the development of a gender balanced scorecard: the design, converting gender mainstreaming data (i.e. an intangible asset) into tangible/monetary results, implementation, acceptance, i.e. overcoming resistance and finally, feedback and learning.

For the design several options are possible: adding specific gender measures to the traditional balanced scorecard, adding a fifth gender mainstreaming perspective, developing a number of new perspectives or a combination of using the traditional perspectives and add specific gender measures and add one or more additional perspectives to the scorecard. This last option has more benefits over the other options and will therefore be used here as the basic design of the gender balanced scorecard. Optional additional perspectives can include: organisational culture, community, leadership commitment and workforce profile. For the implementation of a gender scorecard the following steps are taken: set vision, decide on the perspectives and strategic aims, select strategic measures,

choose critical success factors and, finally, determine the action plan to get there. There are several strategies and calculations that can be used to convert gender data into monetary value making it possible to add them to the scorecard. To achieve acceptance of the gender scorecard the promotor model developed by Hauschildt and Gemünden (in 1999) was used. According to this model a power promotor (top management), a technology promotor (a gender specialist), process promoters (middle management) and a relationship promotor (communication specialist) are needed as a team of change agents to realise change and overcome barriers of resistance. Feedback and learning are the final aspects involved and here the scorecard can be used as controlling tool to review if the gender mainstreaming objective has been reached.

3. Empirical research

The research tool used was case study research with individual in-depth interviews as qualitative research method. The objective of the primary research was to test if the sample organisations would accept a gender balanced scorecard. The sample included six medium, large and multinational organisations, three from the Netherlands and three from Germany. Two organisations had prior experience with the balanced scorecard. The respondents included female and male persons from middle/top management and HRM managers.

The primary research showed that the majority of the respondents (four out of six) found 'loyal and motivated employees (less absenteeism)' to be the most important advantage of gender mainstreaming. This was followed by 'loss of motivation of workforce and productivity' and 'diverse work teams' which three of the respondents selected. According to three respondents the organisational culture is an obstacle to gender mainstreaming and if this would change the work-life/family-life balance would improve. Other important obstacles are ingrained attitudes ('old boys' network) and lack of family-life/work-life balance support according to two respondents. Regarding the organisational structure only one German organisation used a hierarchical structure the others had flat/matrix structures. Only one respondent was aware of an active attempt of the organisation to change their culture. The amount of available gender measures has a huge impact on the organisational culture. Special childcare measures are used most (five out of six) followed by work-life/family-life balance support through flexible hours, home office, etc. Mentoring and special guidelines are used by three organisations, and coaching and special agreements are put in place in two organisations. The evaluation of the effectiveness of gender measures is mostly done via satisfaction questionnaires or during the yearly performance reviews. According to all respondents the only way to get commitment from top management would be to combine the results of the gender balanced scorecard to bonuses for top management.

The primary research showed the following results with regards to the gender balanced scorecard perspectives and indicators. From the four traditional perspectives it can be concluded that three gender indicators were selected by all respondents to be really important: 'employee satisfaction and female employee satisfaction' (to be assessed with questionnaires), 'social audit results' and the 'motivation index'. Regarding additional perspectives all respondents agreed that the organisational culture perspective should be included. It can be stated that the need for a community perspective depends on the line of business of the organisation. The leadership commitment perspective and the workforce profile perspective were selected by five out of six. Two respondents doubted whether the

indicators under these perspectives should be included under organisational culture- or other perspectives. Under the organisational culture perspective three indicators were selected as really important by five respondents, namely: 'absence rate', 'percentage favourable ratings on culture surveys for male and female employees' and 'organisation's 'openness' ratings'. Under the community perspective 'company image' was selected as most important indicator. The following indicators were selected by four of five respondents as really important on the leadership commitment perspective: 'leadership participation in designing the vision and strategies for achieving gender mainstreaming', 'money and other resources allocated by the leader to the gender mainstreaming initiative' and 'leadership behaviour towards work-life balance issues'. Under the workforce profile perspective one indicator was selected as really important by the majority namely: 'percentage female survival and loss rate'.

The research shows that at present the implementation of a gender scorecard is not likely to take place within the sample organisations. Even the organisations that are at the forefront of gender awareness are doubtful that this instrument can be implemented at this stage. There are a number of obstacles to the successful implementation of the gender balanced scorecard including complexity of design, bad economic situation, measurement of intangible assets, the name of the initiative (according to several respondents a general 'diversity' or 'inclusion' initiative is more likely to be accepted than a gender initiative) and resistance. Most respondents believed that resistance would be the biggest obstacle to the initiative and thus the general awareness and maturity towards gender mainstreaming needs to be increased before such an instrument can be implemented. Besides this, additional measurement instruments, such as checklists and manuals, which can assist with the implementation of gender mainstreaming, have to be developed and tested further. Also the gender balanced scorecard instrument should be tested in practice to review its effectiveness over a long time period in an organisation where the maturity level towards such an initiative has reached an acceptable level.

Helena Karjalainen

The Management of Multicultural Work Groups

Betreuer: Prof. Bernard Sibaud, University of Metz, IAE, France,
Prof. Dr. Hartmut Wächter, Universität Trier

In the age of international exchanges and globalisation, interactions in the business environment between different cultures are increasing. Inside global firms this implies, for employees, learning and coping with more complexity. Managers must learn how to manage the cultural differences in teams and coordinate their work. This dissertation doubts whether national culture concepts, which are still dominating the international management literature, can explain work attitudes and behaviors in such groups. The questions concerning multicultural management and managerial practices should, rather, focus on problems, such as:

How do these teams work? How do the actors representing different cultures construct their interactions? How do they perceive others in view of existing cultural stereotypes? In terms of human resource management, how can cooperation between actors representing different cultures be created? Do cultural models influence conflicts? How

can a common identity beyond diversity in teams be created? What is the role of the line manager and human resource management in this process?

The study is based on data collected in the international firm „Prometheus“. This is a global information company providing indispensable information tailored by professionals in the financial services, media and corporate markets. While best known as the world's largest international multimedia news agency, more than 90 % of its revenues are derived from financial business products, including equities, fixed income, foreign exchange, money, commodities and energy markets around the world. First established by its British founder in London in the 19th century, today Prometheus counts more than 200 agencies in 130 countries around the world. These agencies employ around 15,000 people of 123 different nationalities and working in 19 languages. This multicultural workforce represents professions such as journalists, engineers and economists who work mostly in multicultural teams (except journalists). These teams can be traditional work groups based in agencies or virtual teams working in separate countries and interconnected by telecommunication.

The data of this study have been collected in three different countries: Belgium, France and Luxembourg. They include representatives of 10 nationalities (Algerian, US-American, Belgian, British, Dutch, French, German, Greek, Italian, and Luxembourgian). Besides the interviews with the employees, three human resources directors participated in this investigation (Global Human Resources Director from London, responsible for three continents, British nationality; Director for Paris agency, French nationality; Director for Luxembourg agency, French nationality).

The study examines the management of multicultural work groups within the framework of so-called „classical theories“, such as the strategic analysis by Crozier and Friedberg, 1977, and French economic theories, „convention theory“ by Boltanski and Thévenot, 1987, and „translation theory“ by Callon and Latour, 1990. In the tradition of emic concepts of culture, a theory was built *a posteriori*, after field observations were completed. A new model for analysing the cooperation in multicultural work groups is proposed that consists of six factors: culture, cultural identity, cooperation, situation, organizational culture and performance. It aims to contribute to the development of managerial skills and to the knowledge about managing multicultural work teams.

The case study is an example of human resource management in a multicultural setting. Prometheus has successfully adapted its managerial practices to its environment. It represents a construction and an implementation of practices and tools – recruitment, intercultural formation, coaching, conflict management and management of organizational culture – that are unique to the company and defy simple categorisation on the basis of national cultures alone.

The research was conducted to extend previous research on the management of multicultural work groups, on cooperation processes and of problem solving by 1) examining interpersonal interactions in multicultural work groups, 2) studying the managerial aspect in these groups (Is the manager seen as a regulator or as a stimulator?) 3) examining the potential trade-off between culture and performance (Is culture a brake to, or an accelerator for, performance?).

The study was written in French and was accepted as a dissertation by both the University of Metz, France and the University of Trier, Germany („co-tutelle de thèse“).

Petra Köppel

Konflikte und Synergien in multikulturellen Arbeitsgruppen unter der Berücksichtigung virtueller Kooperation*

Betreuer: Prof. Dr. Dieter Wagner, Universität Potsdam
Prof. Dr. Jürgen Bolten, Universität Jena

1. Problemstellung

Die zunehmende Globalisierung, der Fortschritt in Kommunikationstechnologien und die steigende Diversität in der Belegschaft tragen dazu bei, dass Unternehmen verstärkt multikulturelle Arbeitsgruppen einsetzen, die entweder an einem Standort face-to-face arbeiten oder über verschiedene Niederlassungen bzw. Partnerunternehmen hinweg global verteilt sind und als virtuelle Teams bezeichnet werden.

Jedoch mangelt es an ausreichend Kenntnissen über die Prozesse innerhalb dieser Teams, z.B. hinsichtlich Kommunikation und Führung, sowie über deren Effektivität. So stellt sich die Frage, ob multikulturelle Teams homogeneren Arbeitsgruppen überlegen sind und welchen zusätzlichen Herausforderungen sich virtuelle Teams anzunehmen haben.

Die Wissenschaft kann nicht mit ausreichenden theoretischen Erklärungsansätzen bzw. empirischen Untersuchungen aufwarten. Zwar liefern die Diversitätsforschung, die interkulturelle Kommunikationsforschung, die Kleingruppenforschung und die einsetzende Forschung zu virtueller Kooperation einzelne Fragmente, doch sind diese nur bedingt auf Gruppen anwendbar und werden an keiner Stelle für multikulturelle (virtuelle) Arbeitsgruppen zusammengeführt und ausreichend ergänzt.

Diesem Ziel geht diese Arbeit nach: In einer umfassenden Literaturrecherche wurden die ersten Erkenntnisse aus den verschiedenen Disziplinen aufgearbeitet und in einem problemorientierten und interdisziplinären Ansatz kombiniert. Es wird ein multikulturelles Input-Prozess-Output-Modell (MIPO-Modell) entwickelt, das Voraussetzungen, Interaktionen und Ergebnisse von multikulturellen Teams in ihrer Wechselwirkung darlegt. Zur Klärung der Frage, welche Faktoren Gruppeneffektivität beeinflussen, werden insbesondere die von virtuellen und multikulturellen Design betroffenen Prozessvariablen analysiert. Diese unterteilen sich in interkulturelle Synergien und Konflikte sowie in virtuelle Synergien und Konflikte.

Insbesondere in den Bereichen der interkulturellen Synergien als auch der virtuellen Synergien und Konflikte liegen kaum genügend oder gar gesicherte Erkenntnisse vor; daher identifizierte die anschließende empirische Studie explorativ an realen Arbeitsgruppen in Unternehmen weitere Faktoren bzw. eruierte die vermuteten in ihrer Wirkung. Die qualitativ erhaltenen Ergebnisse verfeinern das MIPO-Modell.

2. Theoretische Grundlagen

Mit Hilfe von systemorientierten Gruppenmodellen aus der Kleingruppenforschung lassen sich drei wesentliche Elemente identifizieren, mit deren Hilfe Arbeitsgruppen in ihrer Wirkungsweise beschrieben werden können: Extern vorgegebene Strukturen (Inputfaktoren

* Petra Köppel: Konflikte und Synergien in multikulturellen Arbeitsgruppen unter der Berücksichtigung virtueller Kooperation (Arbeitstitel). Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2007, i.E.

auf Ebene der Organisation, des Teams und des Individuums), die in der Gruppe ablaufenden Interaktionen (Prozessfaktoren) und das Resultat in Form von Gruppeneffektivität und Mitgliederzufriedenheit (Outputfaktoren). Dieses Modell ist nun um die Einflüsse Kultur sowie virtuelle Kooperation zu erweitern.

Nachdem in der folgenden Arbeit insbesondere die effektivitätssteigernden und –senkenden Wirkungen von Kultur und virtueller Kooperation betrachtet werden sollen, bedarf es einer Formel, welche die Effekte konsolidiert. Diese lautet: Gruppeneffektivität = Potenzial – Konflikte + Synergien.

Entsprechend wird die tatsächliche Effektivität einer Gruppe aus ihrem Potenzial (das heißt der ihr zur Verfügung stehenden Ressourcen) abzüglich der Konflikte zuzüglich der Synergien berechnet. Die üblichen Prozessverluste in Gruppen entstehen durch Koordinationsaufwand, Trittbrettfahrertum und affektiven Konflikten. Diese Arbeit fokussiert hierbei auf interkulturellen und virtuellen Konflikten. Synergien entstehen durch Möglichkeiten, die eine Gruppe im Vergleich zum einzelnen Mitarbeiter hat: Gegenseitige Anregung in Diskussionen, sich ergänzende Kompetenzen usw., was in multikulturellen Teams eine zusätzliche Dimension erfährt. Die genauen Erscheinungsformen und Wirkungsweisen der Konflikt- und Synergieformen zu identifizieren, ist der qualitative Anspruch dieser Arbeit.

Um die Gruppendynamik berücksichtigen zu können, wird zusätzlich ein Phasenmodell herangezogen, welches erklärt, dass in der Phase des Zusammenwachsens in jeder Gruppe zwischen den Mitgliedern und deren Klärung in höherem Maße Konflikte auftreten können, welche im idealtypischen Verlauf abnehmen und die Gruppeneffektivität steigen lassen.

Aus den drei erläuterten Bausteinen (Input-Prozess-Output-Schema, interkulturelle und virtuelle Konflikte und Synergien als effektivitätsbestimmend sowie Teamdynamik) wird ein Rahmen entwickelt, das so genannte MIPO-Modell (multikulturelle Input-Prozess-Output-Modell), mit dessen Hilfe interkulturelle sowie virtuelle Synergien und Konflikte ausgemacht und in ihrem Wechselspiel sowie ihrer Wirkung auf Gruppeneffektivität analysiert werden können.

3. Vorgehensweise und empirische Ergebnisse

Zur Identifikation dieser interkulturellen und virtuellen Konflikte und Synergien wurde neben der Literaturrecherche eine qualitativ und explorativ angelegte Studie durchgeführt, in welcher 31 Gruppenleitern und -mitgliedern aus face-to-face und virtuellen Teams mit Hilfe von Leitfadenterviews befragt worden sind.

Hinsichtlich interkultureller Konflikte wurden die Typen interkulturelle Missverständnisse, Ablehnung und Stereotype ermittelt. Interkulturelle Missverständnisse sind eine Kombination aus Erwartungsverletzungen, Dekodierungsprobleme und Fehlattributionen und führen direkt zu einer Effektivitätsminderung des Teams sowie einer Verschlechterung der Mitgliederzufriedenheit. Ablehnung ist eine Kombination aus Ethnozentrismus und Arbeitsplatzängsten, welche sich in Subgruppenbildung und in Reduktion der Interaktion ausdrücken kann.

Interkulturelle Synergien äußern sich in erhöhter Kreativität, Lernen, Erwerb von interkultureller Kompetenz und kulturspezifischer Arbeits- und Rollenteilung. Auch wird die Marktnähe zur Zielkultur gesteigert, indem die von dort stammenden Kollegen ihre besonderen Kenntnisse und ihren kulturellen Zugang dem Team zur Verfügung stellen. Bei interkulturellen Synergien ist aufgefallen, dass eine Bandbreite von Bedingungen erfüllt

sein muss, damit sie zur Geltung kommen, beispielsweise Lernbereitschaft und Selbstreflexion für interkulturelles Lernen und für jede der Synergieformen Akzeptanz und Wertschätzung gegenüber Andersartigkeit. Die Synergien resultieren insbesondere in einer Steigerung der Gruppeneffektivität, weniger in einer Steigerung der Zufriedenheit.

Virtuelle Konflikte beginnen damit, dass sich die Teammitglieder aus den unterschiedlichen Standorten grundsätzlich nicht ausreichend austauschen – entweder werden sie durch Zeitzonen und den technischen Aufwand daran gehindert, oder die Medien unterbinden die nonverbalen Kommunikationsinhalte. Gerade der letzte Punkt führt zu Missverständnissen, Lücken im Informationsstand – insbesondere wenn es sich um heikle oder persönliche Themen handelt – und mangelndem Vertrauen. Hinzu kommen Führungsprobleme, die durch den Wegfall traditioneller Anweisungs- und Kontrollinstrumente entstehen. Die Effektivität als auch die Zufriedenheit werden gravierend beeinträchtigt.

Virtuelle Synergien fallen nur bei Teams ins Gewicht, die besonders marktorientiert arbeiten und Mitglieder vor Ort als lokale Ansprechpartner haben müssen.

Interkulturelle Konflikte und Synergien stehen in einem zirkulären Zusammenhang: Missverständnisse, Ablehnung und Stereotype verringern die Nutzung von interkulturellen Synergien. Wird jedoch über den Kontakt und dem Lernen aus Missverständnissen interkulturelle Kompetenz aufgebaut, führt diese zu einer Verminderung der Konflikte. Arbeitet das Team nun nicht an einem Standort, sondern verteilt, überlagern virtuelle Konflikte sämtliche Gruppenprozesse und stellen sowohl interkulturelle Konflikte als auch Synergien in den Schatten. Virtuelle Synergien spielen eine äußerst untergeordnete Rolle.

Betrachtet man den zeitlichen Verlauf in der Zusammenarbeit in der multikulturellen Gruppe, fällt auf, dass die interkulturellen Konflikte in der Phase des Kennenlernens und der Prozessklärung auftreten. In dieser Zeit wird ein hoher Anteil an Energie auf die Bearbeitung dieser Konflikte verwendet. Erst wenn die Mitglieder lernen, mit Unterschiedlichkeit umzugehen, verringern sich die Konflikte und steigen die interkulturellen Synergien an.

In Summe kann also festgehalten werden, dass im Vergleich zu homogenen Teams multikulturelle dann einen Effektivitätsvorteil aufweisen, wenn sie ihre interkulturellen Konflikte in den Griff bekommen. Insbesondere für kreative Problemlöseaufgaben sind sie dann besonders geeignet. Virtuelle Teams sind nur zu empfehlen, wenn der Markt es erfordert, da die internen Kooperationsschwierigkeiten zu hoch wiegen.

4. Fazit

Diese Arbeit liefert als erste ein umfassendes hypothetisches Erklärungsmodell für multikulturelle Teams, das zudem die virtuelle Komponente berücksichtigt. Damit stellt es einen Rahmen und Ausgangspunkt für weitere Forschungsaktivitäten zur Verfügung. Weiterhin kann es als Grundlage für die praktische Anwendung dienen, indem es bisher unbekannte Variablen und vor allem ihre Zusammenhänge aufweist sowie Ansatzpunkte für die Bildung, Führung und Unterstützung von multikulturellen (virtuellen) Arbeitsgruppen spezifiziert.

Caroline Zeiß

Managing Diversity – Eine personalökonomische Analyse *

Betreuer: Prof. Dr. Bernd Schauenberg, Universität Freiburg

1. Problemstellung

Das Problem der Diversität oder Typenvielfalt von Unternehmen (oder allgemeiner Organisationen) gewinnt in den letzten Jahren an praktischer Bedeutung. Die zunehmende Internationalisierung wirtschaftlicher Tätigkeiten hat offenbar dazu geführt, dass Unternehmen, unabhängig davon, wie man Typen von Mitarbeitern klassifiziert, vielfältiger werden. Mit einiger Sicherheit kann man heute davon ausgehen, dass Arbeitnehmer in vielen Unternehmen älter, femininer, humankapitalintensiver, multi-kultureller und multi-ethnischer werden. Das hat, wie man zahlreichen Berichten aus der Praxis entnehmen kann, weit reichende Folgen für die Organisation und die Personalpolitik von Unternehmen. Auffallend ist ein zweiter Befund. Wenn man die Berichte von Unternehmen liest, die eine konsequente (und kostenintensive) Politik der Diversität betreiben, dann gewinnt man den Eindruck, dass diese Unternehmen nicht aus einer Zufallsstichprobe gezogen sein können. Sie sind zumeist international tätig, nutzen häufig eine einigermaßen komplexe Technologie, vertreiben oft beratungs- sowie wissensintensive Produkte und beschäftigen in aller Regel eine große Zahl hoch qualifizierter Arbeitnehmer. Andererseits scheint es Unternehmen zu geben, bei denen Diversity offenbar nicht zum Problem geworden ist. Wenn es für diesen Effekt Gründe gäbe, dann hätte man weitreichende politische Folgen zu bedenken. Diversity wird nämlich zumindest in den USA im Zusammenhang mit der Anti-Diskriminierungspolitik diskutiert. Für die EU könnte man sich eine ähnliche Entwicklung vorstellen.

In der vorgelegten Arbeit werden die Bestimmungsgründe für personelle Vielfalt (engl.: diversity) und deren Wirkung auf Unternehmen untersucht. Anregungen zum effektiven Umgehen mit Diversity von Seiten der Führung werden ebenso wie adäquate Einsatzbereiche und -möglichkeiten geschildert.

2. Ökonomische Theorie und Managementforschung

Erstaunlich ist, dass es zu diesem Problembereich kaum Beiträge der ökonomischen Theorie gibt. Im Bereich der Managementforschung gibt es ein etwas höheres Aktivitätsniveau. Ausdiskutiert ist das Thema aber auch dort sicherlich noch nicht. Angesichts dieser Ausgangslage ist es das Ziel dieser Arbeit, zunächst einmal zu klären, ob es bei dieser Diskussion um ein modisches oder ein persistentes Problem geht. Eine intensive Auseinandersetzung mit der verfügbaren Evidenz schien dazu zwingend notwendig zu sein. Dann wird eine Bestandsaufnahme der vorliegenden Literatur durchgeführt. Die Hintergründe des Problems werden ebenso aufgeklärt wie die organisations- und personalökonomischen Konsequenzen.

3. Wesentliche Ergebnisse und Ausblick: Vorteilhaftigkeit von Diversity in einem „High-Diversity-Gleichgewicht“

In dieser Arbeit, die sich aus 6 Kapiteln zusammensetzt, werden die wesentlichen Begrifflichkeiten definiert, die Bestimmungsgründe für Diversity über eine tiefgreifende Analyse

* Caroline Zeiß: Managing Diversity – Eine personalökonomische Untersuchung. *Schriftenreihe innovative betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*. ISBN 978-3-8300-2927-4, Verlag Dr. Kovac, Hamburg 2007, 358 S.

der demographischen Entwicklung und der Internationalisierung der Märkte herausgearbeitet, ökonomische Erklärungen für den betrieblichen Einsatz (oder auch Nicht-Einsatz) von Diversity anhand verschiedener Modelle dargelegt und Gestaltungsempfehlungen für ein effektives Diversity-Management geliefert.

Als wesentliches Ergebnis dieser Arbeit gilt, dass sich Diversity v.a. über das Vorhandensein und Gewinne aus Komplementaritäten, sowie über Substitutionalitätseffekte, ferner auch über institutionelle Rahmenbedingungen bzw. Gesetzgebung und Anti-Diskriminierungsrichtlinien erklären lässt. Als weiteres Ergebnis dieser Arbeit gilt, dass in diesem Zusammenhang von zwei sehr stabilen Gleichgewichten ausgegangen werden kann: Ein „High-Diversity“ v.a. im hochqualifizierten Bereich, in welchem spezifisches Humankapital und Mentoring-Effekte von Bedeutung sind und bei welchem Diversity förderlich und erwünscht ist und ein „Low-Diversity“-Gleichgewicht, bei welchem Diversity weniger sinnvoll v.a. aufgrund der Zunahme der Komplexität erscheint.

Gezeigt wird, dass empirische Ergebnisse darauf hindeuten, dass bei Unternehmen, die v.a. Arbeitnehmer im hochqualifizierten Bereich beschäftigen, innerhalb welcher spezifisches Humankapital, Mentoring- und Komplementaritätseffekte von Bedeutung sind und/oder die international aktiv sind, der betriebliche Einsatz von Diversity mit entsprechendem Management (z.B. durch Trainingsmaßnahmen und einer Flexibilisierung und Individualisierung der personalpolitischen Systeme im Unternehmen) von wesentlichem Vorteil sein kann und auch Wettbewerbsvorteile hierdurch generiert werden können.

Der Status quo bezüglich Diversity und Managing Diversity in Deutschland sowie der Handlungsbedarf und die zukünftige Entwicklung werden ferner durch die durch die Autorin durchgeführte qualitative Datenerhebung bzw. Experteninterviews mit deutschen Unternehmen zu ihren Erfahrungen mit Diversity und Diversity Management verdeutlicht. Klar wird hier, dass in Deutschland die ganze Bedeutung von Diversity-Initiativen noch nicht ins Bewusstsein der Unternehmen im High-Diversity-Gleichgewicht gelangt ist, dass jedoch einige Unternehmen, entweder durch Import amerikanischer Tochterunternehmen oder durch Fusionen, weniger durch Eigeninitiative, schon Pionierarbeit in Sachen Diversity und Managing Diversity leisten und damit erfolgreiche Beispiele für Unternehmen im High-Diversity-Gleichgewicht darstellen.

Die Autorin zeigt, dass Diversity quasi unvermeidbar werden könnte. Das Management der Diversity („Managing Diversity“) wird als von zentraler Bedeutung für das zukünftige effektive und effiziente Arbeiten in Unternehmen erachtet, wobei dies v.a. für Unternehmen im High-Diversity-Gleichgewicht gilt. Es wird aufgezeigt, dass sich der personellen Heterogenität zu verschließen und sie zu verweigern für diese Unternehmen in Zukunft problematisch werden könnte, da ein Mangel an traditionellen hochqualifizierten Arbeitnehmern auch schon jetzt zu vermerken ist („War for Talents“).

Zentrale Maßnahmen, die nicht zuletzt auch entsprechend durch den Staat gefördert werden können, wie die Flexibilisierung der Arbeit bezüglich der Lage und Dauer, die Gewährleistung alternsgerechter Arbeitsplätze oder die Schaffung von (betriebsinternen) Kinderbetreuungsdiensten werden hier aufgezeigt. Die Bedürfnisse aller Arbeitnehmer, also der älteren Mitarbeiter, der Frauen, der Angehörigen ethnischer Minderheiten und auch der Männer, können hierbei innerhalb der Organisation berücksichtigt werden. Schließlich wird klar, dass Diversity-Management schon quasi als Notwendigkeit für Unternehmen im „High-Diversity-Gleichgewicht“ aufgefasst werden kann, die in Zeiten wirtschaftlicher, sozialer und kultureller Veränderungen nicht nur überleben, sondern sich auch langfristig am Markt behaupten wollen.