

Chalupa, Martina; Mackalet, Tanja; Puck, Jonas F.

**Article**

## Internationales Personalmanagement

Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)

**Provided in Cooperation with:**

Rainer Hampp Verlag

*Suggested Citation:* Chalupa, Martina; Mackalet, Tanja; Puck, Jonas F. (2007) : Internationales Personalmanagement, Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), ISSN 1862-0000, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 21, Iss. 4, pp. 506-512

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/70981>

**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.*

*Roman Bechtel: Humankapitalberechnung zwischen Markt- und Ressourcenorientierung. Eine axiomatische Integration*

s.a. unter 4

*Sonja Floeter-van Wijk: The Gender Balanced Scorecard. A management tool to achieve gender mainstreaming in organisational culture*

s.a. unter 10

## 12.- Internationales Personalmanagement

Martina Chalupa

**Motivations- und Bindungsstrategien für Mitarbeiter in internationalen Unternehmen der Konsumgüterbranche: Eine empirische Untersuchung der Darwiportunismus-Thesen\***

Betreuer: Prof. Dr. Christian Scholz, Universität des Saarlandes

### 1. Problemstellung

Angesichts des existierenden Wettbewerbsumfeldes in der Konsumgüterbranche ist es in den letzten Jahren immer evidenter geworden, dass – neben den betriebswirtschaftlichen und technischen Aspekten der Unternehmensführung – der Ressource „Mensch“ in Unternehmen vermehrt Aufmerksamkeit geschenkt werden muss. Gemäß dem evolutionären Grundsatz der natürlichen Auslese bestehen im Wettbewerb nur diejenigen, die sich an die externen und internen Rahmenbedingungen am besten angepasst haben und sich von den Mitbewerbern entscheidend abheben. Man spricht von Darwinismus. Für das Wirtschaftsleben bedeutet dies Folgendes: Es überlebt nur, wer eine eindeutige Kernkompetenz aufweist, das heißt etwas hat, was er besser kann als andere, und für das ein entsprechender Markt vorhanden ist. Der Mitarbeiter steht dabei mit seinem Wissen, Kenntnissen und Fähigkeiten als Leistungsträger im Fokus.

Ziel jeden Unternehmens ist es somit, die kompetentesten Mitarbeiter zu beschäftigen, die Fähigkeiten und Fertigkeiten mitbringen, die Unternehmensziele zu verwirklichen und darüber hinaus noch an Wachstums- und Entwicklungspotenzial verfügen, um auch in Zukunft die ambitionierten Profitziele zu erreichen. Die Unternehmen sehen sich dabei immer mehr mit einer gestärkten Position gegenwärtiger und potenzieller Mitarbeiter konfrontiert. Die Mitarbeiter von heute sind sich ihrer Bedeutung für ein Unternehmen durchaus bewusst und agieren nach dem Prinzip des Opportunismus. Sie stellen Ansprü-

---

\* Martina Chalupa: Motivations- und Bindungsstrategien für Mitarbeiter in internationalen Unternehmen der Konsumgüterbranche: eine empirische Untersuchung der Darwiportunismus-Thesen. *Strategie- und Informationsmanagement*, hrsg. von Christian Scholz, Band 21. München und Mering, Rainer Hampp Verlag 2007, ISBN 978-3-86618-187-6, 267 S., € 27,80.

che, verhalten sich in ihren Wertschemen opportunistisch und verwirklichen ihre eigenen Vorstellungen und Ziele. Es treffen hier zwei Konzepte aufeinander, Darwinismus versus Opportunismus, die besonders in letzter Zeit immer weiter polarisieren. Mögliche Ansatzpunkte stehen im Rahmen der Diskussion um das Thema Darwiportunismus zur Verfügung.

Anknüpfend an die dargestellte Problematik beschäftigt sich die vorliegende Arbeit mit Motivation und Bindung von Mitarbeitern in internationalen Unternehmen der Markenartikelindustrie im Konsumgüterbereich.

## **2. Theoretische Grundlagen zur Motivation und Bindung der Mitarbeiter**

Motivation und Bindung wurden anhand der Anreiz-Beitrags-Theorie erläutert. Motivation wird dabei als ein bewusstes Anstreben von Zielen, als erlebte Zielorientierung, als Wille, etwas zu tun, als eine Abfolge von einzelnen Komponenten definiert, welche das Warum des menschlichen Handelns erklärt. Anreize basieren auf den Bedürfnissen und Werten der Mitarbeiter und aktivieren bestimmte Motive. Eine Person gerät ins Handeln, das Verfolgen und Erreichen eines oder mehrerer Ziele wirkt motivierend. Durch eine entsprechende Gestaltung des Anreizsystems einer Organisation kann ein Unternehmen auf die Motivation seiner Mitarbeiter Einfluss nehmen. Motivation wird dadurch teilweise steuerbar. Weiters entsteht Motivation im Zuge der Beitragsleistung, welche intrinsischen Charakter aufweist. Ähnlich verhält es sich mit der Bindung. Mitarbeiterbindung entsteht durch so genannte Side-Bets-Anreize sowie durch Mitarbeiterengagement. Spezielle Anreize, welche die Mitarbeiter im Unternehmen angeboten bekommen, stellen eine signifikante Differenzierungsmöglichkeit der Organisation gegenüber der Konkurrenz dar und binden den Mitarbeiter an ihr Unternehmen. Zweite Quelle der Mitarbeiterbindung besteht im Mitarbeiterengagement, welches durch die Beitragsleistung der Mitarbeiter entsteht. Berücksichtigt nun das Unternehmen neben den motivationstechnischen Aspekten ebenso bindungsorientierte Ansatzpunkte in der Gestaltung ihres Anreizsystems, kann ein Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht beim Arbeitnehmer hergestellt und Mitarbeitermotivation und -bindung erreicht werden.

Grundlegende Ansatzpunkte zur Gestaltung des Anreizsystems sind die Arbeitsmotive der Mitarbeiter. Darin liegt die große Chance der Unternehmen im Rahmen des Darwiportunismus. Der Opportunismus der Mitarbeiter hat zweifellos nicht nur negative Konsequenzen für die Unternehmen. Die Chancen, welche die Mitarbeiter im Rahmen des Opportunismus suchen und nutzen wollen, stellen nämlich für das Unternehmen wertschöpfende Aktivitäten dar. Es gilt nun nur, diese in die richtigen Bahnen zu lenken und somit vom Opportunismus profitieren zu können.

## **3. Ansatzpunkte zur Motivation und Bindung von Mitarbeitern in internationalen Unternehmen**

Die vorliegende Untersuchung sollte aus der Sicht der darwinistischen Markenartikelindustrie im Konsumgüterbereich die auf den Bedürfnissen, Werten und Motiven der opportunistisch handelnden Mitarbeiter basierenden Anreizsysteme in Bezug auf deren motivierende sowie bindungsorientierte Wirkung anhand der empirischen Daten überprüfen. Zu diesem Zwecke wurde ein Unternehmen exemplarisch herausgegriffen: Sara Lee Household & Bodycare. Die Ergebnisse belegen das darwinistische Verhalten des Unternehmens sowie die opportunistische Verhaltenweise der Mitarbeiter. Weiters zeigen sie einen

negativen Zusammenhang zwischen Darwinismus und Opportunismus, sodass ein stabiles Gleichgewicht nur dann bestehen kann, wenn Unternehmen und Mitarbeiter ähnliche Ausprägungsformen in ihren Verhaltensweisen zeigen.

Die „Employee Value Proposition“ enthält unterschiedliche Anreize hinsichtlich der Bereiche Tätigkeitsfeld, Unternehmensimage und Entlohnung. Die Mitarbeiter nehmen laut empirischer Untersuchung ein relativ hohes Anreizniveau wahr, mit Schwerpunkten bei den Anreizen Arbeitsinhalt und Handlungsspielraum (Tätigkeitsbereich) sowie Mitwirkung (Unternehmensimage). Defizite gibt es bei der Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben (Tätigkeitsbereich) und bei den finanziellen Anreizen (Entlohnung). Als Gegenleistung für die angebotenen Anreize geben die Mitarbeiter ihre Beiträge an das Unternehmen. Die Mitarbeiter weisen laut empirischen Ergebnissen ein relativ hohes Niveau bei ihrer Beitragsleistung auf, mit leichter Dominanz der „Hard Skills“. Das bestätigt, gemeinsam mit den Auswertungen zum demographischen Merkmal „Ausbildung“, die Vermutung, dass es sich bei den Mitarbeitern um Angehörige der Generation Y (High Potential) handelt, charakterisiert durch eine fundierte Ausbildung, außerordentlichen Einsatz und Zielstrebigkeit sowie Selbstvertrauen, Souveränität und Individualität.

Im Unternehmen konnte ein internes Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht (Differenz zwischen wahrgenommenen Anreizen und geleisteten Beiträgen, verglichen mit dem Maximalwert von 0,5) bei den Mitarbeitern festgestellt werden. Die Differenz von Anreizen und Beiträgen bestimmt die Güte des Gleichgewichts. Je kleiner die Differenz, desto ausgeglichener ist das Gleichgewicht. Da das Beitragsniveau kumuliert betrachtet über dem Anreizniveau liegt, besteht Potenzial in der Verbesserung des Anreiz-Beitrags-Gleichgewichts der Mitarbeiter durch eine mögliche Anhebung der wahrgenommenen Anreizqualität in Annäherung an das höhere Beitragsniveau, beispielsweise durch Investitionen im Bereich Kommunikation, Coaching und Vision/Kultur (Unternehmensimage).

Obwohl von den Mitarbeitern mehr Beiträge geleistet als Anreize wahrgenommen werden, ergaben die Ergebnisse hinsichtlich Motivation einen relativ hohen Wert. Betrachtet man den Motivationswert in Kombination mit dem hohen Beitragsniveau und dessen positive Abhängigkeit, lässt dies auf einen hohen Grad an intrinsischer Motivation sowie Eigenmotivation schließen, was erneut den Mitarbeitertypus Generation Y (High Potential) bestätigt. Hinsichtlich Anreize wirken die Anreizgruppen Arbeitsinhalt, Coaching, Kommunikation und Entlohnung besonders motivierend, im Bereich der Beiträge sind es die „Soft Skills“, welche entscheidende Ansatzpunkte in der Mitarbeitermotivation für das Unternehmen darstellen. Die Ergebnisse zeigen weiters eine negative Abhängigkeit von Motivation und Gleichgewichtswert. Je ausgeglichener das Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht, desto höher ist die Motivation der Mitarbeiter. Die Anhebung des Anreizniveaus in Rahmen der Verbesserung des Anreiz-Beitrags-Gleichgewichts hätte somit ebenso motivierenden Charakter. Die Regressionsanalyse bestätigte die positive Auswirkung von der Motivation der Mitarbeiter auf deren Bindung. Je höher die Motivation, desto höher ist die Bindung der Mitarbeiter, was darauf schließen lässt, dass motivierte Mitarbeiter länger im Unternehmen verbleiben.

Im Unternehmen entsteht der Eindruck, dass die Mitarbeiter zwar motiviert ihre Beiträge leisten, aber weniger an das Unternehmen gebunden sind. Der niedrigere Bindungswert im Vergleich zur Motivation wird auch durch die Ergebnisse hinsichtlich des demographischen Merkmals „Betriebszugehörigkeit“ bestätigt, die einen durchschnittlichen Wert von 1,5 bis 4 Jahre ergeben. Arbeitsbedingungen, Arbeitsinhalt, Karriere und Kommunikation sind dabei die Anreize, welche die Bindung insbesondere fördern. Steige-

rungspotential liegen bei beinahe allen bindungsfördernden Anreizen. Beiträge wirken im Rahmen des Mitarbeiterengagements positiv auf die Bindung. Analog wie bei Motivation besteht eine negative Abhängigkeit zwischen Gleichgewichtswert und Bindung. Eine Verbesserung des Anreiz-Beitrags-Gleichgewichts würde analog wie bei Motivation ebenso die Mitarbeiterbindung anheben. Die empirischen Ergebnisse stützen ein beidseitiges Zusammenspiel von Bindung und Motivation aufgrund einer positiven Korrelation.

Die theoretischen Erkenntnisse sprechen vom Erfolgsfaktor Mitarbeiter, der durch Motivation und Bindung weiter gestärkt werden soll. Die empirischen Untersuchungen zeigen einerseits, dass eine positive Abhängigkeit bezüglich Motivation der Mitarbeiter und Unternehmenserfolg besteht. Andererseits konnte eine negative Korrelation zwischen Bindung und Erfolg festgestellt werden. Motivierte Mitarbeiter können folglich den Unternehmenserfolg steigern, was auf dem wahrgenommenen Anreizen und geleisteten Beiträgen sowie dessen Gleichgewicht beruht. Dies gilt nicht für die Bindung der Mitarbeiter. Die wahrgenommenen Anreize und geleisteten Beiträge und dessen Gleichgewicht wirken positiv auf die Mitarbeiterbindung, jedoch diese nicht auf den Erfolg des Unternehmens. Erfolg wurde dabei in Umsatz pro Mitarbeiter beziffert. Offen bleibt die Frage, ob eine Überprüfung der Auswirkungen von Bindung auf das Gesamtergebnis, somit auf den Gewinn des Unternehmens, ein konträres Ergebnis liefert. Dies konnte in der vorliegenden Untersuchung aufgrund von fehlenden Zahlen seitens des Unternehmens nicht geprüft werden. Als weitere Einflussgrößen wurden Opportunismus und Darwinismus identifiziert, wobei diese jeweils eine negative beziehungsweise eine positive Auswirkung auf den Unternehmenserfolg haben. Die verstärkte Wettbewerbsorientierung des Unternehmens wirkt sich, wie erwartet, positiv auf dessen Erfolg aus, während eine opportunistische, individuelle Verhaltensweise der Mitarbeiter negative Folgen zeigen.

Als zentrale Frage wurde für die Unternehmensperspektive angesehen, inwieweit sich unterschiedliche Anreizbündel für die Mitarbeiter identifizieren lassen sowie inwiefern opportunistisch handelnden Mitarbeiter motiviert und an das Unternehmen gebunden werden können, um markt-, wettbewerbs- und branchenspezifische Anforderungen sowie Erfolgskennzahlen gerecht zu werden. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass eine klare „Employee Value Proposition“ (EVP) eines Markenartikelunternehmens als Ausgangspunkt angesehen werden kann, auf dem konkrete Motivations- und Bindungsstrategien für die Mitarbeiter aufgebaut werden können. Ein Gleichgewicht von Anreizen der darwinistischen Unternehmen und Beiträgen der opportunistisch denkenden Mitarbeiter und die damit verbundene Motivation und Bindung der Mitarbeiter ist laut dargestelltem Modell in einem darwinopportunistischen Klima möglich. In weiterer Folge können, basierend auf einem starken Human-Ressource-Kapital, Wettbewerbsvorteile für das Unternehmen erarbeitet werden.

*Tanja Machalet: **Bildungsabschlüsse am internationalen Arbeitsmarkt – Ein theoretischer und empirischer Beitrag zur europäischen Transparenzstrategie***

s.a. unter 3

Jonas F. Puck

## **Entwicklung und Evaluation eines kulturellen Trainings für multikulturelle Teams\***

Betreuer: Prof. Dr. Dirk Holtbrügge, Universität Erlangen-Nürnberg

### **1. Problemstellung und Zielsetzung**

Globale Teams besitzen in zahlreichen Anwendungsfeldern eine erhebliche praktische Relevanz (vgl. Holtbrügge/Puck 2005). Die Forschung zu den Auswirkungen kultureller Diversität auf die Arbeit in Teams ist allerdings noch immer stark fragmentiert. Trotz teilweise widersprüchlichen Ergebnissen wird jedoch in den bestehenden empirischen Studien deutlich, dass aus kultureller Diversität negative Effekte auf den Erfolg von Teams entstehen können. Daraus lässt sich die besonders für die Praxis relevante Frage ableiten, wie man den Arbeitserfolg von multikulturellen Teams positiv beeinflussen kann. Neben etwa Team-Building-Maßnahmen oder Coaching stellt kulturelles Training eine Möglichkeit dazu dar. Aber obwohl in theoretischen Veröffentlichungen regelmäßig die Notwendigkeit einer solchen Vorbereitung thematisiert wird, existiert weder eine wissenschaftlich fundierte Konzeption eines interkulturellen Trainings für multikulturelle Teams noch eine ausführliche Evaluation der Effektivität. Vor dem Hintergrund der praktischen und wissenschaftlichen Relevanz der Thematik ist es daher Ziel der Arbeit, ein kulturelles Training für multikulturelle Teams zu entwickeln und zu evaluieren.

### **2. Literaturanalyse**

Da in der wissenschaftlichen Literatur keine fundierten Konzepte zur Entwicklung eines kulturellen Trainings für multikulturelle Teams existieren, wurden aus zwei verschiedenen Forschungsbereichen Implikationen für die Trainingsentwicklung abgeleitet. Zunächst wurden *empirische Studien zu den Wirkungen von Multikulturalität in Teams* analysiert. Den grundlegenden Analyserahmen hierfür bildete ein Input-Prozess-Output-Modell, in welchem Teamprozesse als Mediatoren zwischen dem Input-Faktor Multikulturalität und verschiedenen Output-Faktoren verstanden werden. Zur weiteren Differenzierung der Prozessebene wird dabei das Modell von Marks/Mathieu/Zaccaro (2001) herangezogen. Das Modell besteht aus zehn kritischen Prozessdimensionen, die noch einmal in drei hierarchisch angeordnete Kategorien unterteilt sind.

Vor diesem Hintergrund wurden dann Untersuchungen ausgewertet und interpretiert, welche die Wirkung von Multikulturalität in Teams untersuchen. Es stellte sich dabei oft als sehr schwierig heraus, für die jeweiligen Prozessdimensionen Gesamtergebnisse, also Hypothesen wie: „Heterogenität wirkt über den Mediator ‚Prozessdimension X‘, negativ/positiv auf den Output“ abzuleiten, da die Autoren unterschiedliche Prozesselemente untersuchen und sich zusätzlich die Ergebnisse der Studien häufig widersprechen. Für einige Dimensionen konnten jedoch relativ eindeutige Wirkungen abgeleitet werden.

Insgesamt kann festgehalten werden, dass Multikulturalität die Arbeit in Teams – und dadurch auch den Erfolg – beeinflusst. Dies konnte anhand der hier durchgeführten Ana-

---

\* Jonas F. Puck: Training für multikulturelle Teams: Grundlagen – Entwicklung – Evaluation. *Nürnberger Edition zum Internationalen Management*, hrsg. von D. Holtbrügge, H. Haussmann, Bd. 1, ISBN 978-3-86618-142-7, Rainer Hampp Verlag, München und Mering, 2007, 171 S., € 19,80.



lyse für die Handlungsprozesse Teamüberwachung, unterstützendes Verhalten und Koordination sowie die interpersonellen Prozesse Konfliktmanagement und Motivation und Vertrauensbildung gezeigt werden. Auch in anderen Prozessen und Subprozessen kann Multikulturalität die Teamarbeit beeinflussen, die Ergebnisse der bisher durchgeführten empirischen Studien lassen jedoch keinen klaren Schluss zu. Die Ergebnisse der Analyse gehen somit erheblich über diejenigen vorangegangener Analysen hinaus. Insbesondere durch den Fokus auf die Prozessebene konnte die Wirkung von Multikulturalität weitaus präziser analysiert werden.

Als Implikation wird deutlich, dass Multikulturalität in Teams in sehr verschiedenen Prozessen zu Schwierigkeiten führen kann. Das zu entwickelnde Training muss daher *sehr variabel* gestaltet werden, um für unterschiedliche Teams und bei unterschiedlichen Aufgaben einsetzbar zu sein. Weiterhin muss berücksichtigt werden, dass Multikulturalität die Teamprozesse auch positiv beeinflussen kann. Als Implikation kann daher abgeleitet werden, dass es nicht das Ziel des Trainings sein sollte, die *Einflüsse von Multikulturalität* auszuschalten. Vielmehr erscheint es sinnvoll, die positiven Wirkungen von Multikulturalität auf die Prozesse zu fördern. Vor allem in der Prozessebene der Motivations- und Vertrauensbildung wurde deutlich, dass Probleme in multikulturellen Teams häufig aufgrund kulturbedingter Missverständnisse entstehen. Als Implikation für ein Training lässt sich daher zunächst ableiten, dass neben Grundlagen der kulturellen Zusammenarbeit auch *kulturspezifische Elemente* aufgenommen werden sollten. Darüber hinaus wird deutlich, dass das gesamte *Team* und nicht die einzelnen Teammitglieder trainiert werden müssen.

Als zweiten Schritt wurden Empfehlungen für die Gestaltung von Trainings für multikulturelle Teams aus der *Literatur zu interkulturellen Trainings* abgeleitet. Während die Analyse der Wirkungen kultureller Diversität in Teams anhand empirischer Erkenntnisse erfolgen konnte, ist ein solches Vorgehen hier nicht möglich, da – nach dem besten Wissen des Verfassers – keine empirischen Studien zur Entwicklung und Evaluation von kulturellen Trainings für multikulturelle Teams existieren. Fasst man die Erkenntnisse der Diskussion zusammen, so wird deutlich, dass ein Training für multikulturelle Teams im besten Fall *sowohl didaktische und erfahrungsbezogene als auch kulturspezifische und kulturallgemeine Elemente* vereint. Weiterhin erscheint es sinnvoll, *didaktische Elemente zeitlich vor erfahrungsbezogenen Elementen* anzuordnen, da so die Empfindungen im Rahmen erfahrungsbezogener Trainings in zuvor erarbeitete kognitive Schemata eingeordnet werden können. Vor allem bei Vorliegen zeitlicher Restriktionen ist es zudem angebracht, den *kulturspezifischen Teil* nicht im Rahmen eines didaktischen, sondern eines erfahrungsbezogenen Trainings durchzuführen. Spezifisch zeigt die Analyse der einzelnen Konzepte, dass *vor allem erfahrungsorientierte Rollenspiele und didaktische Seminarelemente* für den Einsatz in kulturellen Teamtrainings geeignet sind.

Betrachtet man die Analyse kritisch, so wird auch deutlich, dass sich aus den existierenden Studien nur sehr wenige konkrete inhaltliche Gestaltungshinweise für Trainings ableiten lassen und häufig identische Spiele/Konzepte analysiert werden. Hierfür gibt es unterschiedliche Erklärungen. Einerseits besteht die Möglichkeit, dass viele Trainer die konkrete Gestaltung ihrer Trainings nicht offen legen, da sie ihr Training exklusiv nutzen möchten. Andererseits untersuchen nur sehr wenige Studien verschiedene Trainingsformen komparativ, was dazu führt, dass sich die Wirkungen unterschiedlicher Trainings kaum vergleichen lassen. Die hier durchgeführte Analyse kann daher zwar den Rahmen für die Entwicklung eines kulturellen Trainings für multikulturelle Teams bilden, die konkrete inhaltliche Gestaltung muss jedoch noch entwickelt werden.

### 3. Trainingsentwicklung und Evaluation

Entsprechend der Empfehlungen aus den vorangegangenen Kapiteln findet das entwickelte Training auf der Teamebene statt und gliedert sich in drei Kernelemente. In der ersten Phase des Trainings werden in einem didaktischen Teil die Grundlagen der Zusammenarbeit in multikulturellen Teams interaktiv erarbeitet. Die zweite Phase ist erfahrungsbezogen gestaltet und lässt die Teilnehmer die Arbeit in multikulturellen Teams erfahren. Die dritte Phase umfasst ein umfangreiches De-Briefing.

Der *didaktische Teil des Trainings* ist entsprechend der obigen Diskussion kulturallgemein gehalten. Er ist als Empfehlung erarbeitet, als kurzes Seminar gestaltet und beginnt zunächst mit einer generellen Einführung, in welcher die Trainingsteilnehmer einerseits für die Relevanz multikultureller Teams sensibilisiert und andererseits für die aktive Teilnahme am Training motiviert werden sollen. Im zweiten Teil des didaktischen Abschnitts wird die Rolle von Kultur und kulturellen Unterschieden thematisiert. Der dritte Teil des didaktischen Abschnittes bezieht sich konkret auf die Arbeit in Teams. Zusammenfassend zielt der didaktische Teil des Trainings darauf ab, den Teilnehmern Grundlagen der Kultur und kultureller Einflüsse sowie der Zusammenarbeit in Teams zu vermitteln. Dadurch sollte die kognitive Basis geschaffen werden, um die im folgenden, erfahrungsbezogenen Teil des Trainings gemachten Erfahrungen einzuordnen.

Der *erfahrungsbezogene Teil des Trainings* ist als Rollenspiel aufgebaut. Im ersten Teil dieser erfahrungsbezogenen Phase lösen die Teilnehmer in ihrem Team innerhalb einer vorgegebenen Zeit eine Aufgabe. Die Aufgabe sollte sich generell eng an der realen Aufgabe des Teams orientieren. Ziel ist es, dadurch eine Realitätsnähe zum Teamwork zu erreichen, da so das Erlernte nicht mehr in den realen Teamkontext übertragen werden muss. Bei der Bearbeitung einer zweiten Aufgabe wird das interkulturelle Erlebnis künstlich verstärkt. Im Rahmen der Aufgabenlösung wird jedem Teammitglied eine Verhaltensanweisung zugewiesen, die bei der Lösung dieser Aufgabe strikt zu befolgen ist und auf keinen Fall den anderen Teilnehmern im Team mitgeteilt werden darf. Diese Verstärkung der Kontrastierung basiert grundlegend auf Modellen der sozialen Identität. Um einen möglichst intensiven Effekt des Trainings auf Selbst- und Fremdwahrnehmung zu erreichen, werden kulturelle Prägungen innerhalb der Teams gekreuzt. So werden den Teilnehmern die von Hofstede (2001) ermittelten oder selbst erhobenen kulturellen Ausprägungen anderer Teammitglieder zugewiesen.

Das Ziel des *De-Briefings* ist es, den Teilnehmern zu helfen, die gemachten Erfahrungen einzuordnen. Hierfür wurden die einzelnen Anweisungen in den Teams aufgedeckt, die Erwartungen der Teilnehmer bezüglich der Anweisungen ihrer Teammitglieder erfragt und korrigiert sowie die Vorgehensweise bei der Vergabe der Anweisungen aufgedeckt. Darüber hinaus wurden angewandte Lösungstechniken diskutiert und grundlegende Hinweise zur Entwicklung von Problemlösungen dialogisch erarbeitet.

Die *Evaluation* erfolgte in Form eines mehrwöchigen Experiments mit Studierenden der WiSo-Fakultät der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg. Als Untersuchungsdesign wurde ein Experiment mit zwei Untersuchungsgruppen ohne Vormessung gewählt. Insgesamt nahmen 91 Studierende in der Experimentalgruppe und 177 Studierende in der Kontrollgruppe am Experiment teil ( $n=268$ ). Die Studierenden wurden im Rahmen des Experiments zunächst in zwei Gruppen aufgeteilt, von denen die eine (Experimentalgruppe) ein umfangreiches interkulturelles Training erhielt und die andere (Kontrollgruppe) nicht. Beide Gruppen bearbeiteten dann jeweils zwei Arbeitsaufgaben, deren



Lösung von ihnen selbst und von den anderen Teilnehmern bewertet wurde. Jeweils nach der Bearbeitung der einzelnen Aufgaben wurden die Teammitglieder gebeten, das Ergebnis ihrer Zusammenarbeit mit Hilfe eines standardisierten Fragebogens zu bewerten. Nach Abschluss beider Aufgaben wurden dann die Ergebnisse vor einem Plenum aller Teilnehmer präsentiert. Die einzelnen Präsentationen wurden von allen Teilnehmern ebenfalls anhand eines standardisierten Fragebogens bewertet.

Zur Überprüfung der Trainingswirkung wurde eine lineare multiple Regressionsanalyse eingesetzt und die kausale Wirkung der kulturellen Diversität innerhalb der Teams (unabhängige Variable) auf deren Erfolg (abhängige Variable) in Abhängigkeit von einer Trainingsteilnahme (Moderator) analysiert.

Die Ergebnisse zeigen deutlich und auf hohem Signifikanzniveau, dass die Wirkung von Multikulturalität durch den Einsatz des Trainings positiv beeinflusst werden kann. Das hier entwickelte Training ist somit in der Lage, signifikante objektive Erfolgssteigerungen in multikulturellen Teams zu bewirken. Das Ziel der Arbeit, ein theoretisch fundiertes kulturelles Training für multikulturelle Teams abzuleiten und zu überprüfen, wurde somit erfolgreich erreicht.

#### Literatur

- Hofstede, G. (2001): *Culture's consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations*. Thousand Oaks.
- Holtbrügge, D./Puck, J.F. (2005): *Geschäftserfolg in China. Strategien für den größten Markt der Welt*. Berlin et al.
- Marks, M. A./Mathieu, J. E./Zaccaro, S. J. (2001): A Temporally Based Framework and Taxonomy of Team Process. In: *Academy of Management Review*, 26, 356-376.

### 13. Arbeitsbeziehungen

keine Vorschläge

### 14. Public Health/Gesundheitsmanagement

Ingrid Pohl-Eckerstorfer

#### **Gentests im Unternehmen. Einfluss der genetischen Prädispositionen der Mitarbeiter auf die betriebliche Gesundheitspolitik\***

Betreuer: Prof. Dr. Bruno Staffelbach, Universität Zürich

##### **1. Fragestellung der Untersuchung**

Eine eingeschränkte Gesundheit führt nicht nur zu einer Verminderung der individuellen Lebensqualität, sondern auch zu einer Reduktion der Produktivität im Unternehmen.

---

\* Ingrid Pohl-Eckerstorfer: *Gentests im Unternehmen. Einfluss der genetischen Prädispositionen der Mitarbeiter auf die betriebliche Gesundheitspolitik*. ISBN 3-8350-0346-1, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden 2006, 284 S., € 55,90.