

Intercultural Communication and Global
Cultural Dynamics –
Interkulturelle Kommunikation und globale
kulturelle Dynamiken

RESEARCH

Lisa Nowak

Diversitätsprozesse in interkulturellen Projektteams

Eine qualitative, explorative Analyse

OPEN ACCESS



Springer Gabler

Intercultural Communication and Global Cultural Dynamics – Interkulturelle Kommunikation und globale kulturelle Dynamiken

Reihe herausgegeben von

Dominic Busch, Interkulturelle Kommunikation und Konfliktforschung,
Universität der Bundeswehr, Neubiberg, Deutschland

Daniela Gröschke, Interkulturelle Personal- und Organisationsentwicklung,
Friedrich-Schiller-Universität, Jena, Deutschland

Xun Luo, Chair of Intercultural Communication and Business (ICB),
Justus-Liebig-Universität Gießen, Gießen, Deutschland

Anna Meiser, Institut für Interkulturelle Kommunikation,
Ludwig-Maximilians-Universität München, München, Deutschland

Christoph Vatter, Professur für Interkulturelle Wirtschaftskommunikation mit
Schwerpunkt Kulturtheorie und Kommunikationsforschung,
Friedrich-Schiller-Universität Jena, Jena, Deutschland

Die Buchreihe „Intercultural Communication and Global Cultural Dynamics – Interkulturelle Kommunikation und globale kulturelle Dynamiken“ bietet eine Plattform für herausragende Forschungsarbeiten, insbesondere Dissertationen zu Themenstellungen aus Forschungsfeldern von Interkulturalität und interkultureller Kommunikation. Diese interdisziplinäre Herausgeberreihe umfasst Beiträge aus den Bereichen Sprach- und Kommunikationswissenschaften, Managementforschung, Psychologie, Sozial- und Kulturwissenschaften, Bildungs- und Erziehungswissenschaften, den kulturwissenschaftlich interessierten Philologien und Literaturwissenschaften, Ethnologie und Kulturanthropologie sowie Kulturphilosophie und Kulturtheorie.

Ziel der Reihe ist es, die neuesten Erkenntnisse und Entwicklungen im Bereich der interkulturellen Kommunikation und globalen kulturellen Dynamiken zu bündeln und einem breiten Fachpublikum zugänglich zu machen. Die Bücher dieser Reihe bieten einen umfassenden Überblick über den aktuellen Forschungsstand in den Bezugsdisziplinen interkultureller und global-orientierter Forschung. Sie sind das Ergebnis strenger Reviewprozesse, die die Qualität der Beiträge durch die aktive Mitwirkung renommierter Fachleute sichern. Durch die Veröffentlichung aufstrebender Forscherinnen und Forscher bietet die Reihe zudem einen wichtigen Beitrag zur Förderung der nächsten Generation von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern.

Diese Buchreihe richtet sich an ein Fachpublikum, das sich intensiv mit interkultureller Kommunikation und globalen kulturellen Dynamiken auseinandersetzt, sowie an eine interessierte Öffentlichkeit, die Einblicke in diese spannenden und relevanten Themenfelder gewinnen möchte.

Lisa Nowak

Diversitätsprozesse in interkulturellen Projektteams

Eine qualitative, explorative Analyse

 Springer Gabler

Lisa Nowak
Hochschule Hamm-Lippstadt
Hamm, Deutschland

Dissertation, Friedrich-Schiller-Universität Jena, 2024
Unterstützt durch den Open-Access-Publikationsfonds der Hochschule Hamm-Lippstadt.



ISSN 3059-4189 ISSN 3059-4197 (electronic)
Intercultural Communication and Global Cultural Dynamics – Interkulturelle Kommunikation
und globale kulturelle Dynamiken
ISBN 978-3-658-49366-0 ISBN 978-3-658-49367-7 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-49367-7>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

Dieses Werk wurde gefördert durch Author.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en) 2025. Dieses Buch ist eine Open-Access-Publikation.

Open Access Dieses Buch wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor*in(nen) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Buch enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des/der betreffenden Rechteinhaber*in einzuholen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jede Person benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des/der jeweiligen Zeicheninhaber*in sind zu beachten.

Der Verlag, die Autor*innen und die Herausgeber*innen gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autor*innen oder die Herausgeber*innen übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Karina Kowatsch
Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Wenn Sie dieses Produkt entsorgen, geben Sie das Papier bitte zum Recycling.

Geleitwort

Geleitwort von Prof. Dr. Daniela Gröschke (Friedrich-Schiller-Universität Jena)

Als Mitherausgeberin der Reihe „Intercultural Communication and Global Cultural Dynamics – Interkulturelle Kommunikation und globale kulturelle Dynamiken“ und als Betreuerin des Dissertationsprojekts in seiner finalen Phase freue ich mich außerordentlich, die Publikation der Dissertation von Frau Nowak mit dem Titel „Diversitätsprozesse in interkulturellen Projektteams – Eine qualitative, explorative Analyse“ in unserer Reihe begrüßen zu dürfen. Diese Dissertation bereichert unsere Reihe durch ihren interdisziplinären Zugang, innovative Perspektiven und fundierte Ergebnisse.

Der besondere Beitrag der Arbeit von Frau Nowak liegt im prozesshaften Verständnis von Diversität, das konsequent im Methodendesign, in der Auswertung und Interpretation der Daten umgesetzt wird. Frau Nowak adressiert so die Prozesse selbst und die Anpassungen, die zur Berücksichtigung der kulturellen Vielfalt erforderlich sind. Die Arbeit setzt am Forschungsdesiderat der zumeist kategorialen Konzeptualisierung von Diversität an. Sie diskutiert kultur-, management- und verhaltenswissenschaftliche Perspektiven auf Diversität in Teams und arbeitet dabei die Notwendigkeit einer prozessualen Betrachtungsweise von Diversität heraus. In Abwägung dieser verschiedenen Zugänge zum Forschungsgegenstand ergänzt die Verfasserin die relationale Perspektive, die den Aushandlungsprozess in interkulturellen Interaktionen – losgelöst von

kategorialen Zuschreibungen – hervorhebt. Dieser Ansatz ist bisher meist konzeptionell erörtert; empirische Studien fehlen jedoch und auch die methodologische Umsetzbarkeit wird noch nicht hinreichend reflektiert.

Die Studie ist entsprechend explorativ angelegt und erforscht die Wahrnehmungen von Diversität sowie deren Aushandlung im Rahmen alltäglicher Interaktionen in interkulturellen Projektteams eines multinationalen Konzerns. Im Ergebnis zeigt die Arbeit auf, dass Diversität nicht ausschließlich als kategoriale Variable betrachtet werden sollte, sondern in unterschiedlichen Teamprozessen variabel wahrgenommen wird. Wahrgenommene Diversität beeinflusst sowohl Teamprozesse als auch individuelle Ergebnisgrößen wie z. B. Kompetenzgewinne und verbesserte Karrierechancen. Zudem wird in der Arbeit der in der Praxis etablierte DIN 69901-Prozess als deduktiver Analyserahmen herangezogen und in Bezug auf seine Bedeutung im Umgang mit Diversität reflektiert und ergänzt.

Besonders hervorzuheben ist der souveräne Umgang von Frau Nowak mit dem unbeabsichtigten Betreuer:innenwechsel in der Endphase des Dissertationsprojekts. Ich möchte Frau Nowak meine höchste Anerkennung dafür aussprechen, wie sie sich auf den Wechsel eingelassen, selbstständig neue Perspektiven in die Arbeit integriert und den interdisziplinären Ansatz der Arbeit geschärft hat.

Ich wünsche Frau Nowak für ihre weitere akademische und professionelle Zukunft alles Gute. Es bleibt zu hoffen, dass diese Arbeit sowohl von Forschenden als auch von Praktikern wahrgenommen und genutzt wird. Sie bietet umfassende Einblicke in die Wahrnehmung und die bewusste Adressierung von Diversität in Teamprozessen und liefert wertvolle Impulse für die weitere Theoriebildung in der interkulturellen Forschung. Ich bin überzeugt, dass diese Dissertation von allgemeinem Interesse für alle sein wird, die sich mit interkultureller Teamarbeit und Forschung befassen. Daher empfehle ich die Lektüre dieser Arbeit nachdrücklich all denen, die verstehen möchten, wie und wann (in welchen Prozessen) Diversität in der Teamarbeit wahrgenommen und adressiert wird, und die nach teamspezifischen Lösungen für den Umgang mit sprachlicher Diversität suchen.

Jena
07. April 2025

Prof. Dr. Daniela Gröschke
Professur für Interkulturelle Personal-
und Organisationsentwicklung
Friedrich-Schiller-Universität Jena
Jena, Deutschland

Geleitwort von Prof. Dr. Anke Weber (Hochschule Hamm-Lippstadt)

In einer zunehmend globalisierten und vernetzten Arbeitswelt stellt die erfolgreiche Gestaltung von Teamarbeit über kulturelle und persönliche Grenzen hinweg eine zentrale Herausforderung für Organisationen dar. Die Frage, wie Diversität in Teams produktiv genutzt werden kann, beschäftigt Wissenschaft und Praxis gleichermaßen seit Jahrzehnten – und doch bleiben viele Aspekte dieser komplexen Thematik bislang unzureichend erforscht. Die vorliegende Arbeit von Frau Nowak mit dem Titel „Diversitätsprozesse in interkulturellen Projektteams – Eine qualitative, explorative Analyse“ adressiert genau diese Forschungslücke und leistet einen bedeutenden Beitrag zu unserem Verständnis der dynamischen Natur von Diversität in Teamkontexten.

Die theoretischen Grundlagen der Dissertation zeugen von einer profunden Auseinandersetzung mit verschiedenen Perspektiven der Diversitätsforschung. Besonders gelungen ist die kritische Diskussion unterschiedlicher Kulturbegriffe, die von nationalkulturellen über interaktionale bis hin zu relationalen Ansätzen reicht. Frau Nowak gelingt es, diese komplexen Literaturstränge aus verschiedenen Fachdisziplinen – von der Soziologie über die internationale Managementforschung bis hin zur Projektmanagementliteratur – in einer klaren, systematischen Darstellung zu integrieren und für ihre Forschungsfrage sinnvoll zu erschließen.

Die besondere Stärke der Dissertation liegt in ihrem prozessorientierten Ansatz: Statt Diversität als statisches Merkmal zu betrachten, das sich aus der demographischen Zusammensetzung eines Teams ergibt, entwickelt die Autorin ein dynamisches Verständnis, das die Salienz unterschiedlicher Diversitätsmerkmale innerhalb spezifischer Teamprozesse in den Mittelpunkt stellt. Dieser innovative Blickwinkel überwindet die Grenzen traditioneller nationalkultureller Perspektiven und eröffnet ein differenzierteres Verständnis für die komplexen Aushandlungsprozesse in interkulturellen Teams.

Methodisch überzeugt die Arbeit durch ein sorgfältig konzipiertes, eingebettetes Fallstudien-Design, das sechs Teams eines multinationalen Unternehmens in den Blick nimmt. Die Kombination aus teilnehmender Beobachtung und problemzentrierten Interviews ermöglicht tiefe Einblicke in die Dynamik der Teaminteraktionen. Besonders hervorzuheben ist die methodische Transparenz: Die Autorin legt alle Schritte ihres Forschungsprozesses – von der Fallauswahl über die Datenerhebung bis hin zur Analyse – detailliert offen und reflektiert kritisch die Stärken und Grenzen ihres Vorgehens. Die strukturierte Inhaltsanalyse

nach Kuckartz sowie die Überprüfung der Intercoder-Reliabilität unterstreichen die methodische Sorgfalt der Arbeit.

Das zweistufige Analyseverfahren – zunächst die induktive Identifikation relevanter Prozessgruppen, dann die systematische Untersuchung der Salienz von Diversitätsmerkmalen sowie Aushandlungsaktivitäten innerhalb dieser Prozesse – erweist sich als äußerst hilfreich für die Beantwortung der komplexen Forschungsfrage. Dieses Vorgehen ermöglicht es der Autorin, sowohl die relevanten Teamprozesse differenziert zu erfassen als auch die spezifischen Manifestationen von Diversität in diesen Prozessen detailliert zu analysieren.

Ein zentrales Ergebnis der Arbeit ist die empirisch fundierte Erkenntnis, dass Diversität prozessspezifisch salient wird. Die Autorin kann überzeugend darlegen, dass Unterschiede nicht primär aus der Teamzusammenstellung resultieren, sondern erst in spezifischen Teamprozessen Bedeutung erlangen. Diese Erkenntnis hat weitreichende Implikationen für die Diversitätsforschung und das praktische Diversitätsmanagement, da sie den Fokus von statischen Teammerkmalen auf die dynamischen Prozesse der Diversitätsaushandlung verlagert.

Darüber hinaus leistet die Dissertation einen wertvollen Beitrag zur Weiterentwicklung etablierter Prozessmodelle. Der Vergleich der empirisch hergeleitete Prozessgruppen und Teilprozesse mit jenen aus der DIN 69901 führt zu einer empirisch hergeleiteten Erweiterung der DIN 69901. Insbesondere die Identifikation relevanter Wissensprozesse, die in der DIN 69901 nicht abgebildet werden stellt einen wichtigen Mehrwert für die Projektmanagementforschung dar. Die detaillierte Analyse von Aushandlungsaktivitäten und Einflussfaktoren in verschiedenen Prozessgruppen bietet zudem konkrete Ansatzpunkte für die Gestaltung erfolgreicher Teamprozesse in der Praxis.

Besonders aufschlussreich ist die Analyse der prozessspezifischen Aktivitäten zur Aushandlung von Diversität. Frau Nowak arbeitet präzise heraus, wie Teams in unterschiedlichen Prozessen – von der Zieldefinition über die Konzeptentwicklung bis hin zur Rollengestaltung – mit Diversität umgehen und welche Faktoren diese Aushandlungsprozesse beeinflussen. Dabei wird deutlich, dass Teams durchaus in der Lage sind, produktive Strategien im Umgang mit Diversität zu entwickeln, sofern entsprechende Rahmenbedingungen gegeben sind.

Die Arbeit von Frau Nowak verbindet auf beeindruckende Weise theoretische Tiefe mit methodischer Sorgfalt und praktischer Relevanz. Sie integriert Erkenntnisse aus verschiedenen Disziplinen und schafft so ein vielschichtiges Verständnis von Diversitätsprozessen in Teams. Die klare Struktur und die transparente Darstellung des Forschungsprozesses machen die Arbeit auch für Leser:innen

zugänglich, die nicht mit allen theoretischen und methodischen Details der Diversitätsforschung vertraut sind.

Wie jede explorative Studie wirft auch diese Arbeit neue Fragen auf und eröffnet Perspektiven für zukünftige Forschung: Wie gestalten sich Diversitätsprozesse in anderen organisationalen Kontexten und Branchen? Welche Rolle spielt die zeitliche Dimension bei der Salienz von Diversitätsmerkmalen? Wie nachhaltig sind die identifizierten Aushandlungsprozesse? Inwiefern lassen sich die Ergebnisse auf andere Formen der Teamarbeit – etwa in virtuellen oder projektübergreifenden Kontexten – übertragen? Diese und weitere Fragen bieten fruchtbare Anknüpfungspunkte für zukünftige Studien.

Insgesamt legt Frau Nowak mit dieser Dissertation eine fundierte, konzeptionell anspruchsvolle und methodisch saubere wissenschaftliche Arbeit vor. Sie verbindet theoretische Tiefe mit empirischer Genauigkeit und leistet damit einen wichtigen Beitrag zur qualitativen Diversitätsforschung, zur Teamentwicklungsforschung und zur kritischen Reflexion bestehender Projektmanagementstandards. Ihre Arbeit schärft unseren Blick für die feinen, aber entscheidenden Dynamiken, durch die Diversität in Teams entsteht, wirksam wird – und im besten Fall zur Ressource gelingender Zusammenarbeit wird.

Ich freue mich sehr, dass diese Dissertation als Buch im Springer Verlag erscheint und damit einem breiteren wissenschaftlichen wie praktischen Publikum zugänglich gemacht wird. Frau Nowak wünsche ich für die weitere wissenschaftliche Laufbahn und ihre berufliche Zukunft viel Erfolg und anhaltende Freude an der Forschung.

Hamm
01.04.2025

Prof. Dr. Anke Weber
Professur für Interkulturelle
Forschungsmethoden und Statistik
Hochschule Hamm-Lippstadt
Hamm, Deutschland

Interessenkonflikt Der/die Autor*in hat keine für den Inhalt dieses Manuskripts relevanten Interessenkonflikte.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Teamprozesse in der Projektarbeit	9
2.1	Teamverständnis	9
2.2	Teamprozessmodelle	12
2.2.1	Teamentwicklung nach Tuckman (1965)	12
2.2.2	Input-Prozess-Output-Modell	14
2.2.3	Zeitlich basiertes Teamprozessmodell	16
2.3	Prozesse von Projektteams	18
2.4	Fazit zum Team- und Prozessverständnis	24
3	Kultur und Diversität in der Teamarbeit	27
3.1	Nationalkulturelle Perspektiven	27
3.1.1	Kulturverständnis	28
3.1.2	Operationalisierung in der Forschung	28
3.1.3	Kritik und Folgerungen für diese Forschungsarbeit	30
3.2	Interaktionale Perspektiven	33
3.2.1	Kulturverständnis	33
3.2.2	Operationalisierung in der Forschung	33
3.2.3	Kritik und Folgerungen für diese Forschungsarbeit	38
3.3	Intersektionale Perspektiven	39
3.3.1	Kulturverständnis	40
3.3.2	Operationalisierung in der Forschung	40
3.3.3	Kritik und Folgerungen für diese Forschungsarbeit	42
3.4	Diversitätsperspektiven	44

3.4.1	Kulturverständnis	44
3.4.2	Operationalisierung in der Forschung	45
3.4.3	Kritik und Folgerungen für diese Forschungsarbeit	51
3.5	Relationale Perspektiven	51
3.5.1	Kulturverständnis	52
3.5.2	Kritik und Folgerungen für diese Forschungsarbeit	57
3.6	Fazit zur Erforschung von Diversitätsprozessen	59
4	Studiendesign und -Durchführung	65
4.1	Fallstudiendesign	66
4.2	Theoriebildung	67
4.3	Kontextbestimmung	69
4.3.1	Fallauswahl und Zugang zum Feld	71
4.3.2	Auswahl der eingebetteten Analyseeinheiten	72
4.4	Erhebungsmethoden	75
4.4.1	Teilnehmende Beobachtung	75
4.4.2	Interviews	78
4.5	Datenanalyse	79
5	Ergebnisse	83
5.1	Identifizierte Prozessgruppen und Teilprozesse	84
5.1.1	Zielgestaltung	84
5.1.2	Entwicklung von Themen und Konzepten	87
5.1.3	Beziehungsgestaltung	89
5.1.4	Zuständigkeits- und Rollenfindung	92
5.1.5	Meetingmanagement	94
5.1.6	Entwicklung von Informationsabläufen	95
5.1.7	Umgang mit Sprache	96
5.1.8	Induktiv-deduktiver Abgleich mit der DIN 69901	97
5.2	Die Manifestation von Diversität im Rahmen der Prozesse	107
5.2.1	Diversitätsprozesse der Zielgestaltung	107
5.2.2	Diversitätsprozesse der Entwicklung von Themen und Konzepten	113
5.2.3	Diversitätsprozesse der Beziehungsgestaltung	117
5.2.4	Diversitätsprozesse der Zuständigkeits- und Rollenfindung	122
5.2.5	Diversitätsprozesse des Meetingmanagements	126
5.2.6	Diversitätsprozesse der Entwicklung von Informationsabläufen	128
5.2.7	Diversitätsprozesse beim Umgang mit Sprache	132

5.2.8	Fazit zur Manifestation von Diversität	135
5.3	Kontrastierung der national diversen und homogenen Teams	140
6	Diskussion und Schlussfolgerungen	143
6.1	Forschungsimplicationen	143
6.2	Kritische, methodische Reflexion	157
6.3	Impulse für das Management von Diversität	160
Literatur	163

Abkürzungsverzeichnis

A.	Abschnitt
ca.	circa
DIN	Deutsches Institut für Normung e. V.
et al.	et alii, et aliae, et alia (und andere)
FK	Führungskraft
HR	Human Resources
ICB	Individual Competence Baseline
IPMA	International Project Management Association
IPO-Modell	Input-Prozess-Output-Modell
o. D.	ohne Datum
PMI	Project Management Institute
SMART	spezifisch, messbar, ausführbar, realistisch, terminiert
vgl.	vergleiche

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2.1	Vier Phasen der Teamentwicklung nach Tuckman (1965, S. 396)	14
Abbildung 2.2	Input-Prozess-Output-Modell	15
Abbildung 2.3	Zeitlich basiertes Teamprozessmodell	18
Abbildung 4.1	Betrachtete Kontexte	70
Abbildung 5.1	Prozessgruppen und Teamprozesse	84
Abbildung 5.2	Set an Diversitätsprozessen	136

Tabellenverzeichnis

Tabelle 3.1	Diversitätskonzipierungen	48
Tabelle 3.2	Zusammenfassung der Kultur- und Diversitätsverständnisse	61
Tabelle 4.1	Beschreibung der Teams	74
Tabelle 4.2	Übersicht der beobachteten Meetings	77
Tabelle 4.3	Übersicht der geleisteten Prozessanalysen	81
Tabelle 5.1	Zusammenfassung des Abgleichs der Empirie mit der DIN 69901	99
Tabelle 5.2	Diversitätsprozesse bei der Zielgestaltung	112
Tabelle 5.3	Diversitätsprozesse bei der Entwicklung von Themen und Konzepten	117
Tabelle 5.4	Diversitätsprozesse beim Aufbau von Beziehungen	121
Tabelle 5.5	Diversitätsprozesse bei der Gestaltung von Rollen und Zuständigkeiten	125
Tabelle 5.6	Diversitätsprozesse bei der Gestaltung von Meetings	129
Tabelle 5.7	Diversitätsprozesse bei der Gestaltung von Informationsabläufen	132
Tabelle 5.8	Diversitätsprozesse beim Umgang mit Mehrsprachigkeit	135



Einleitung

1

„Diversity“ und „Diversity Management“ haben sich als Begriffe zur Gestaltung von Werten und Teilhabeprozessen in deutschen Unternehmen etabliert. Mittlerweile haben 4.700 kleine wie große Organisationen die Charta der Vielfalt unterschrieben (Charta der Vielfalt e. V., o. D.-a). Sie setzen sich darin zum Ziel, „ein wertschätzendes Arbeitsumfeld für alle Mitarbeitenden zu schaffen – unabhängig von Alter, ethnischer Herkunft und Nationalität, Geschlecht und geschlechtlicher Identität, körperlichen und geistigen Fähigkeiten, Religion und Weltanschauung, sexueller Orientierung und sozialer Herkunft“ (Charta der Vielfalt e. V., o. D.-b). Unternehmen wie die Deutsche Bahn oder Truffls¹ nutzen entsprechende Kampagnen, um Werte Ihres Unternehmens nach innen und außen zu kommunizieren und sich als attraktive Arbeitgeber*innen zu positionieren. Dabei ist die Diskussion über Diversität häufig kontrovers, aber, der Ironie zum Trotz, nicht immer divers. Ziel der aktuellen Diversitätsforschung ist es deswegen, Diversität als dynamisches und prozessuales Phänomen zu betrachten, um so neue Erkenntnisse zu erlangen (vgl. Braedel-Kühner & Müller, 2015; Gröschke, 2015; Minbaeva, Fitzsimmons & Brewster, 2021; Robersen, 2019; Stahl & Maznevski, 2021). Es geht darum, kulturelle Vielfalt in Wechselwirkung mit organisations- und teamspezifischen Rahmenbedingungen (vgl. Minbaeva et al., 2021, Post et al., 2021) und im Hinblick auf eine zeitliche Entwicklung (vgl. Minbaeva et al., 2021) zu untersuchen. Bezüglich der Konzeptionalisierung von Diversität bestehe das größte Forschungspotenzial:

¹ Der Name der Kampagne der Deutschen Bahn lautet „Einziganders“ (Deutsche Bahn AG, 2023). Die Recruiting-App Truffls ist mit der Kampagne #mussegalsein (vgl. Hesse, 2019) medial präsent.

“The team cultural diversity literature is not especially diverse in either its conceptualization of diversity or its most common theoretical mechanisms. Even though the past decade has seen new and emerging definitions of what it means to have a diverse team, this remains one of the areas where we see the most opportunity for progress” (Minbaeva et al., 2021, S. 50; vgl. auch Robersen, 2019).

Ein großer Teil der Diversitätsforschung verfolgt bisher das Ziel, Zusammenhänge zwischen Diversität in Teams und anderen Faktoren nachzuweisen. Dabei arbeiten die Forschenden häufig mit einer Input-Output-Logik² (vgl. Meyer, 2017; Minbaeva et al., 2021; Tang & Wang, 2017; van Knippenberg & Schippers, 2007). (Kulturelle) Diversität wird als Input-Faktor für Teamprozesse gesehen und die Auswirkungen der Heterogenität für verschiedene Faktoren untersucht. Die Diversität in Teams beeinflusst nach dieser Sichtweise, indem sie durch Prozesse verarbeitet wird, Aspekte wie den Gruppenzusammenhalt (vgl. Stahl et al., 2010; Tang & Wang, 2017; Webber & Donahue, 2001) oder die Kreativität in Teams (vgl. Stahl et al., 2010, Wang et al., 2019). Vor allem im Unternehmenskontext geht es darum, einen positiven Einfluss von Diversität auf Arbeitsleistung aufzuzeigen (vgl. Ely & Thomas, 2020; Kochan et al., 2003). Studien großer Beratungsunternehmen mit Titeln wie „Delivering through Diversity“ (Hunt et al., 2018) oder „The Mix That Matters“ (Lorenzo et al., 2017) wollen diesen Zusammenhang belegen. Die Boston Consulting Group identifiziert einen positiven Zusammenhang zwischen den Diversitätsdimensionen Geschlecht, Herkunftsland, Karriereweg, Branchenhintergrund, akademischem Hintergrund und den Einnahmen aus neuen Produkten und Dienstleistungen in den vergangenen drei Jahren (Lorenzo et al., 2017). Eine von McKinsey veröffentlichte Studie zeigt, dass Firmen mit dem höchsten Anteil an ethnischer Diversität im Topmanagement eine um 33 % höhere Chance für branchenführende Rentabilität aufweisen (Hunt et al., 2018). In Fachjournalen publizierte Metaanalysen finden allerdings keinen eindeutigen Zusammenhang zwischen kultureller Diversität und Arbeitsleistung (Horwitz & Horwitz, 2007; Stahl et al., 2010; Stewart, 2006). Es zeigt sich, dass diverse Team tendenziell kreativer sind (vgl. Minbaeva et al., 2021; Stahl et al., 2010), aber auch mehr Konflikte haben (vgl. Stahl et al., 2010). Viele Studienergebnisse sind widersprüchlich (ebd.).

Dabei bleibt bei der Erforschung von Auswirkungen der Diversität in Teams die Betrachtung der Prozesse einseitig. Die Antwort auf die Frage, wie sich die Unterschiede zwischen Teammitgliedern in die bereits aufgeführten Faktoren wie Kreativität, Zufriedenheit oder Arbeitsleistung umwandeln, wird von zwei

² In Abschnitt 2.2.2 wird diese Betrachtungsweise in der Teamforschung noch einmal detaillierter beschrieben.

Theorien dominiert. Eher problem- und konfliktfokussierte Ansätze nehmen an, dass sich aus Diversität Kategorisierungsprozesse ergeben. Menschen, die sich in Bezug auf bestimmte Merkmale ähneln, fällt es leichter zusammenzuarbeiten. Zudem erfolgt eine Abgrenzung zu anderen Teammitgliedern, die dieses Merkmal nicht aufweisen. Konflikte und damit eine verminderte Arbeitsleistung sind die Folge („social categorization perspective“ (van Knippenberg & Schippers, 2007, S. 518)). Die andere Perspektive schreibt diversen Teams mehr Wissen, Perspektiven, Kompetenzen und Meinungen zu. Durch die Informationsverarbeitung dieser Vielfalt werden kreativere, innovativere und besser ausgearbeitete Arbeitsergebnisse erzielt (vgl. van Knippenberg & Schippers., 2007, S. 518). Es wird von einem zweiseitigen Schwert gesprochen (Gröschke, 2015; Minbaeva et al., 2021; Stahl et al., 2010), die theoretische Annäherung von den zwei Perspektiven als „Dualistic Approach“ (Gröschke, 2015) oder „Bi-theoretical Approach“ (Meyer, 2017) bezeichnet. In entsprechenden Studien werden diese beiden Prozessperspektiven aufgeschlüsselt. Um weitere Aufschlüsse zum Zusammenhang von Diversität und Prozessen der Informationsverarbeitung zu erlangen, werden z. B. von Roh et al. (2019) Variablen wie „Kommunikation/Informationsaustausch“, „aufgabenbezogene Debatte“ und „umfassende Informationssuche“ untersucht. Für soziale Kategorisierungsprozesse werden „Beziehungskonflikte“, „mangelnder Teamzusammenhalt“ oder „fehlende Verhaltensintegration“ berücksichtigt. Auch Aspekte der Teamkoordination, des Teamlernens und der Teamkommunikation sind untersuchte Prozessvariablen bezüglich des Zusammenhangs von kultureller Diversität und Arbeitsleistung oder der Zufriedenheit im Team (vgl. Tang & Wang, 2017). Viele der in Studien untersuchten Prozessvariablen stehen allerdings in der Kritik, keinem konsequenten Prozessverständnis zu entsprechen. Häufig stellten sie veränderbare Zustände dar, anstatt Prozesse abzubilden (vgl. Ilgen et al., 2005; Marks, Mathieu und Zaccaro, 2001).

Für diese Forschungsarbeit wird hier deswegen Potenzial gesehen, ein breiteres Prozessspektrum zu erforschen. Um Diversitätsprozesse explorativ zu erforschen, nimmt das zugrunde liegende Prozessverständnis dieser Arbeit Teamaktivitäten und darin saliente Diversität in den Fokus. So wird aufgezeigt im Rahmen welcher Aktivitäten welche Unterschiede zwischen den Teammitgliedern für Arbeitsergebnisse oder die Entwicklung von Arbeitsabläufen ausgehandelt werden. Die Forschungsfrage dieser Arbeit lautet also: In welchen Prozessen manifestiert sich Diversität in der Teamarbeit? Folgende Fragen strukturieren dabei die Untersuchung: Welche Unterschiede realisieren sich wann im Team-Arbeitsalltag? Im Rahmen welcher Aktivitäten wird damit umgegangen und was beeinflusst die Diversitätsmanifestation?

Bei der Bearbeitung der Forschungsfrage spielt auch die Frage, welches Verständnis von Diversität im Fokus steht, eine zentrale Rolle. National diverse Teams werden durch kategoriales Denken und Forschen auf Ihre Unterschiede bzgl. ihrer Nationalität oder Ethnizität reduziert. Festgefahrenen Kulturverständnissen wird zugeschrieben, neue Perspektiven und Erkenntnisse in der Diversitätsforschung zu hemmen (vgl. Minbaeva et al., 2021; Zellmer-Bruhn & Maloney, 2020). Obwohl „Diversity“ sich mit Vielfalt übersetzen lässt und somit ein breites Spektrum an Unterschieden erwartet werden könnte, konzentriert sich die Diskussion um Diversität vor allem auf sieben Kategorien: Alter, ethnische Herkunft und Nationalität, Geschlecht und geschlechtliche Identität, körperliche und geistige Fähigkeiten, Religion und Weltanschauung, sexuelle Orientierung (vgl. Krell et al., 2007). Auch die Charta der Vielfalt bereitet Materialien und Informationen für das Diversitätsmanagement von Unternehmen entsprechend dieser Kategorien auf (vgl. Charta der Vielfalt e. V. (o. D. -c)). Im Jahr 2021 wurde dort die Kategorie der sozialen Herkunft ergänzt (Charta der Vielfalt e. V., 2021; vgl. auch Ingram, 2021). Bei der Betrachtung von kultureller Vielfalt bleibt allerdings häufig nur eine Kategorie übrig: Unterschiede werden der Nationalität oder Herkunft zugeschrieben (vgl. Minbaeva et al., 2021; Stahl & Maznevski, 2021; Stow, 2021). Kultureller Diversität wird durch diese kategoriale Betrachtung für alle Teams, Aufgaben und Kontexte immer eine gleiche Wirkungsweise unterstellt (vgl. Knippenberg & Schippers, 2007, S. 520). Unabhängig von der Art des Teams, der Art der Aufgabe oder des Unternehmens und dem Umgang mit Diversität im Team sollen Unterschiede aufgrund der Herkunft die Konsequenzen für die Teamarbeit bestimmen.

Es stellt sich die Frage, ob dies (noch) eine angemessene Betrachtungsweise für interkulturelle Teamarbeit darstellt. In einer Welt, die immer stärker vernetzt ist und Menschen privat, während der Arbeit, digital und persönlich immer mehr im Austausch stehen lässt, scheinen vielfältigere und differenziertere Grundannahmen angemessen. Literatur zur interkulturellen Managementforschung fordert diesen Paradigmenwandel schon länger (vgl. Adler & Aycan, 2020; Bolten, 2018; Boyacigiller et al., 2004; Haas, 2009; Sackmann & Philips, 2004; Stahl & Maznevski, 2021). Eher klassische Definitionen von Kultur als „ein universelles, für eine Gesellschaft, Organisation und Gruppe typisches Orientierungssystem“ (Thomas, 2003, S. 138) und dem daraus abgeleiteten Verständnis als kohärentes (vgl. Rathje, 2009), strukturelles Phänomen stehen in der aktuellen Literatur konstruktivistische (vgl. Busch, 2011), prozessuale und reziproke (vgl. Bolten, 2013) Sichtweisen gegenüber. Das neue Handbuch zum „Contemporary Cross-Cultural Management“ (Szkudlarek et al., 2020) mit einer international besetzten Herausgeberschaft fordert, komplexe und heterogene Kulturverständnisse zu nutzen

und statische Annahmen zu überwinden (vgl. Adler & Aycan, 2020, S. 2). Auch das *interculture Journal* veröffentlichte in den letzten Jahren Ausgaben mit den Titeln „Interkulturelle Forschung jenseits von Kulturdimensionen“ (Ausgabe 22, 2014), „(Inter-) kulturalität neu denken!“ (Ausgabe 26, 2016) und „Relationale[n] Perspektiven der Interkulturalität“ (Ausgabe 35, 2022). Deswegen wird in dieser Arbeit ein relationaler theoretischer Zugang gewählt, der kulturelle Diversität als unterschiedliche, individuelle Alltagsrepertoires versteht, die durch den Aufbau von Beziehungen schon in kleinen Gruppen in Strukturen umgesetzt werden (vgl. Stegbauer, 2016). Kulturelle Diversität bezeichnet also die Unterschiede zwischen den Teammitgliedern, die sich durch soziale Interaktion beim Aufbau von Arbeitsstrukturen manifestieren. Diversität wird so gesehen prozessual salient. Auf Basis dieses Kultur- und Diversitätsverständnisses werden in dieser Arbeit Erkenntnisse zur Manifestation von Unterschieden in der alltäglichen Teamarbeit erarbeitet, ohne die Teamdiversität im Vorhinein durch Kategorien einzugrenzen. Durch Fallvergleiche von national heterogenen und homogenen Teams wird das Thema der Nationalität reflektiert.

Aufgrund der geringen empirischen Basis für Prozessdynamiken der Diversitätsmanifestation jenseits von Kategorisierung und Informationsverarbeitung wird im Rahmen dieser Forschungsarbeit explorierend gearbeitet. Qualitativen Arbeiten wird Potenzial zugeschrieben, neue Erkenntnisse über Diversitätsprozesse zu erlangen (vgl. Braedel-Kühner & Müller, 2015; Brannen, 2022). Deswegen werden in dieser Arbeit neu zusammengesetzte Teams eines großen, weltweit agierenden Unternehmens in einer eingebetteten Fall- und Feldstudie untersucht. Durch die Begleitung, Dokumentation und Auswertung der alltäglichen Zusammenarbeit im Unternehmensumfeld können neue Erkenntnisse abgeleitet werden.

Die Arbeit ist in sechs Kapitel unterteilt. In **Kapitel 2** wird zunächst Teamarbeit näher definiert. Die Untersuchung von Prozessen als Integration individueller Ressourcen im Rahmen von Aktivitäten und Handlungsweisen der Teammitglieder wird als grundlegender Aspekt der aktuellen Teamforschung herausgearbeitet (Abschnitt 2.1). Zudem werden Teamprozessmodelle aufgezeigt (Abschnitt 2.2) und die Projektmanagementprozesse der DIN 69901 als Orientierungsrahmen für die Prozessanalysen dieser Arbeit hergeleitet (Abschnitt 2.2). In **Kapitel 3** wird der aktuelle Forschungsstand zu interkultureller Teamarbeit dargestellt und für die Forschungsabsicht dieser Arbeit diskutiert. Es wird dargelegt, dass Forschung zu interkultureller Teamarbeit aus einer nationalkulturellen Perspektive lange Zeit dominant war (Abschnitt 3.1). Gründe, die gegen eine solche Betrachtung von Teamarbeit sprechen, werden ausgeführt. Studien, die Kultur in interaktiven Prozessen als Austausch und Anpassung zwischen zwei oder mehreren Parteien

beschreiben und somit interaktionale Perspektiven aufzeigen, werden im Hinblick auf die Forschungsfrage diskutiert (Abschnitt 3.2), sowie intersektionale Perspektiven (Abschnitt 3.3). Zudem ordnen Ausführungen zu Diversitätsperspektiven die Dissertation in die Forschungslandschaft zu Diversität und ihr Management ein (Abschnitt 3.4). Zuletzt werden Theorien der relationalen Soziologie zur Entwicklung von Kultur auf der Mikroebene rezipiert (Abschnitt 3.5). Diese zeigen dann eine alternative Betrachtungsweise, die ohne kategoriale Grundannahmen auskommt. Insgesamt wird so inhaltlich wie methodisch das Untersuchungsdesign hergeleitet und diese Arbeit als interpretativ, postmodern arbeitend verortet (Abschnitt 3.6). In **Kapitel 4** wird das Studiendesign beschrieben. Die Wahl für ein exploratives, eingebettetes Fallstudien-Design im Feld wird begründet, wie auch die Wahl der Datenerhebungsmethoden. In **Kapitel 5** werden die Ergebnisse der empirischen Erhebung vorgestellt, Diversitätsprozesse beschrieben und Fazits gezogen. In **Kapitel 6** werden die Erkenntnisse diskutiert und Forschungsimplicationen aufgezeigt.

Insgesamt wird im Rahmen dieser Forschungsarbeit aufgezeigt, wie sich Diversität in vielen Prozessen manifestiert und ein Set von 16 Diversitätsprozessen in sieben Prozessgruppen hergeleitet. Unterschiede zwischen Teammitgliedern werden bei der Klärung und Ausgestaltung von Zielen und der Integration von individuellen Zielen ausgehandelt. Bei der Entwicklung von Themen und Konzepten werden Unterschiede im Rahmen von Aktivitäten zur Verarbeitung von Wissen, zur individuellen Wissenserweiterung und der Ablaufgestaltung salient. Diversität manifestiert sich zudem bei der Verteilung von Aufgabenbereichen und der Einfindung in Rollen. Private Beziehungen werden im Rahmen von Kennenlernprozessen und dem Aufbau von Zugehörigkeiten und der Abgrenzung auf der Basis von individuellen Unterschieden entwickelt. Meetings werden inhaltlich und zeitlich durch die Aushandlung von Unterschieden gestaltet sowie die Wahl von und der Umgang mit Kommunikationsmedien. Zudem werden aufgrund individueller Unterschiede im Team Routinen im Umgang mit Sprachdiversität ausgehandelt und ein Spracherwerb findet statt. Diversität wird dabei prozessspezifisch salient. Je nach salientem Teamprozess werden unterschiedliche Wissens- und Kenntnisständen, Expertisen, Sichtweisen, Bedarfen an zwischenmenschlichen Austausch und Detaillierungsgraden von Informationen aktiviert und unter Umständen für die entsprechenden Arbeitsstrukturen ausgehandelt. Der kommunikative Umgang im Team ist zentral für die Diversitätsaushandlung. Weitere Einflussfaktoren der Diversitätsmanifestation werden diskutiert. Auf Basis der Erkenntnisse werden Thesen erarbeitet, die die empirische Erarbeitung weiterer Prozesssets sowie die Erhebung von Prozesssalienzen als zukünftige Forschungsfelder für die Diversitätsforschung identifizieren.

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





Im folgenden Kapitel wird zunächst ein Verständnis von Teams aufgezeigt, das Prozesse in den Vordergrund stellt (Abschnitt 2.1), um dann Modelle der Teamforschung vorzustellen, die Teamprozesse unterschiedlich konzipieren und für die Forschung operationalisieren (Abschnitt 2.2). Zuletzt wird der Sonderfall von Projektteams und ihren Prozessen betrachtet (Abschnitt 2.3). Diese Teams bieten, so die Argumentation, den geeignetsten Untersuchungsgegenstand für Diversitätsprozesse. Abschließend wird ein Fazit gezogen (Abschnitt 2.4).

2.1 Teamverständnis

Um Teams zu beschreiben und zu definieren, wird häufig der Vergleich zu Gruppen gezogen. Gruppen stellen eine Anzahl an Menschen mit einem gemeinsamen Merkmal dar (vgl. van Dick & West, 2013). Im gesellschaftlichen Kontext können dies z. B. Sammler- oder Wandergruppen sein, die sich aufgrund ihres gemeinsamen Interesses zusammenschließen. Am Arbeitsplatz finden sich Menschen zusammen, um gemeinsam essen zu gehen oder um sich für bestimmte Rechte von Personengruppen im Unternehmen einzusetzen. Teams zeichnen sich darüber hinaus durch ein gemeinsames Ziel aus. Um dieses zu erreichen, stellt sich ein Zusammengehörigkeitsgefühl ein (ebd.). Teams haben so eine Identität mit einem klaren Auftrag oder einer Funktion. Zudem müssen verschiedene Rollen im Team definiert sein. Die Größe der Gruppe ist außerdem ein Kriterium für Teams. Sie können zwischen zwei und zwanzig Mitgliedern umfassen (ebd.). Teams zeichnen sich also durch die beschriebenen Merkmale aus, die eindeutig bestimmt und zum Teil auch quantifiziert werden können. Für die Forschung bietet diese

Definitionen klare Rahmenbedingungen. Thesen bezüglich der Teameigenschaften, z. B. bezüglich des Einflusses der Größe, der Dauer der Zusammenarbeit oder eben der kulturellen Heterogenität auf die Teamzufriedenheit oder die Kreativität können formuliert und empirisch getestet werden. Allerdings wirkt diese Betrachtungsweise von Teams bei der Häufigkeit und Vielfalt von Teamarbeit in der heutigen Unternehmenslandschaft unzureichend. Menschen kommen weltweit in etlichen Konstellationen und Kontexten zusammen, um gemeinsam an einer Aufgabe zu arbeiten (vgl. van Dick & West, 2013). Beinahe in allen Organisationsformen wird auf Teamarbeit zurückgegriffen und dies weltweit. Dieser Trend der Teamarbeit verstärkt sich seit den 90er stetig (ebd.).

Aktuellere Studienreviews und Abhandlungen fokussieren die zeitlich dynamische und organisational eingebettete Natur von Teams. Teams werden als komplexe, adaptive Systeme verstanden (Humphrey & Aime, 2014; Kozlowski & Bell, 2013; Marks et al., 2001; Mc Grath et al., 2000). Die Teammitglieder müssen miteinander interagieren und sie bestehen zudem in einem organisationalen Kontext, der Rahmenbedingungen setzt und ihre Arbeit beeinflusst. Teams bewältigen Prozesse der Zusammenführung individueller Ressourcen zur Aufgabenlösung bei dem sie sich auf ein stetig veränderndes Umfeld einstellen müssen (vgl. Kozlowski & Bell, 2013). Ähnlich sehen es Mc Grath et al. (2000). Die Autor*innen nutzen eine Definition von Gruppen, die sowohl die Transformation von individueller Diversität der Teammitglieder, die Einbettung der Teammitglieder in multiple Kontexte als auch eine zeitliche Komponente beinhaltet. Sie verstehen Teams als begrenzte, strukturierte Einheiten, die sich aus den zielgerichteten, voneinander abhängigen Handlungen der Teammitglieder entwickeln (ebd., S. 95). Bei ihrer Entwicklung ist sowohl die Geschichte des Teams als auch ihre Vorstellung von der Zukunft relevant. Vergangene Prozesse wirken ebenso wie die individuellen Zielvorstellungen der Teammitglieder auf die Teamentwicklung ein. Strukturen in Gruppen leiten sich durch Beziehungen her. Da sich sowohl Teammitglieder mit ihren Hintergründen und Kompetenzen als auch das Umfeld und die Aufgabe je nach Gruppe unterscheiden, entwickeln Teams über die Zeit ein Koordinierungsnetzwerk (ebd., S. 98). Dieses Netzwerk besteht zum einen aus Beziehungen zwischen den Teammitgliedern. Sie bauen Freundschaften oder auch Spannungen untereinander auf und beeinflussen sich gegenseitig. Auch die Aufgaben stehen in Beziehung zueinander. Abfolgen für Tätigkeiten entwickeln sich in einem Aufgabennetzwerk. Werkzeuge (z. B. Software zum Präsentieren, Kommunizieren, Planen) werden aufeinander abgestimmt. Zudem werden Beziehungen zwischen Teammitgliedern und den Werkzeugen bestimmt.

Das heißt, es wird ausgehandelt, wer mit welchen Programmen oder Gerätschaften an welcher Aufgabe arbeitet. Teams zeichnen sich nach dieser Sichtweise durch ein dynamisches Prozessspiel aus.

Für die Forschung bedeutet dies, Gruppen verstärkt in ihren Systemen zu betrachten (vgl. Mc Grath et al., 2000). Teams müssen mit ihren speziellen Charakteristika erforscht werden, anstatt Parameter zu identifizieren, die über alle Teams hinweg gleich sind. Der Forschungsfokus ist so die charakteristische Entwicklung des Systems, wie sich Variablen im System entwickeln und welche Kontextparameter ein Entwicklungsmuster auf welche Weise beeinflussen. Anstatt gruppenspezifische Merkmale in Studien als Bedrohung für Validität zu sehen, werden diese relevant für die Entwicklung des Teams (ebd. S. 99 ff.). Auf der zeitlichen Ebene müsse nach Mc Grath et al. (2000) mehr in Zyklen und Perioden gedacht werden. Für die Arten von Beziehungen stünde nicht mehr Kausalität im Fokus, sondern multivariate, bidirektionale und nichtlineare Beziehungen und die Art und Weise, wie Einschränkungen vonstattengehen. Die Autor*innen beschreiben Teamphasen zur Gestaltung der Beziehungen, nämlich eine Formations-, eine Operations- und eine Veränderungsphase. Allerdings haben diese Phasen temporäre und unscharfe Grenzen. Das heißt, ausgehandelte Beziehungen, wie z. B. gerade mit welcher Software arbeitet oder wer mit wem im Team eine enge Bindung hat, kann sich stetig verändern (vgl. Mc Grath et al., 2000).

Für die Betrachtung von Diversitätsprozessen in dieser Forschungsarbeit wird das Teamverständnis von Mc Grath et al. (2000) für passend erachtet, da nicht die Eigenschaften eines Teams wie Größe oder Zusammenstellung im Fokus stehen, sondern eine prozessuale Teamentwicklung berücksichtigt wird, die die Zusammenführung individueller Ressourcen zur Grundlage nimmt. Vielfältige Beziehungen zwischen den Teammitgliedern, den Arbeits-„Werkzeugen“ und den Aufgaben werden in mehreren Zyklen gestaltet. Deswegen wird für diese Arbeit entsprechend den Ausführungen von Mc Grath et al. (2000) für die empirische Arbeit davon ausgegangen, dass Teams aus einem Beziehungsnetzwerk bestehen, das sich aus den zielgerichteten, voneinander abhängigen Handlungen der Teammitglieder entwickelt (ebd., S. 95). Dabei steht insbesondere die prozessuale Dynamik dieser Entwicklung in ihrem Kontext für diese Arbeit im Vordergrund.

2.2 Teamprozessmodelle

Im Folgenden werden Modelle aufgezeigt, die sich mit Teamprozessen befassen. Sie werden wiederum in Bezug auf das im letzten Teilkapitel 2.1 aufgeführte Teamverständnis diskutiert, das den Aufbau eines vielfältigen Beziehungsnetzwerks im Rahmen voneinander abhängigen Aktivitäten und Handlungsweisen der Teammitglieder beinhaltet.

2.2.1 Teamentwicklung nach Tuckman (1965)

Eines der ersten Modelle, das Teamdynamik und -Prozesse im Sinne einer Teamentwicklung berücksichtigt, wurde von Tuckman (1965) in die Teamforschung eingebracht. Es beschreibt verschiedene Phasen der Teamentwicklung, einmal bezogen auf zwischenmenschliche Beziehungen und zum anderen in Bezug auf aufgabenbezogene Aktivitäten. Teams durchlaufen in dem Modell vier Phasen, in denen sich verschiedene Prozesse zeigen. In der Orientierungsphase („Forming“) werden auf der zwischenmenschlichen Ebene von Teammitgliedern und der Führungskraft Beziehungen aufgebaut und Grenzen ausgelotet. In Bezug auf die Aufgaben lernen die Teammitglieder die Vorgaben im Unternehmen kennen. In der zweiten Phase (Konfliktphase („Storming“)) folgen auf zwischenmenschlicher Ebene Konflikte und Polarisierung. Auch bei der Erarbeitung der Aufgaben können Teammitglieder emotional reagieren und so Konflikte ausgelöst werden. In der Normierungsphase („Norming“) entwickeln sich dann aber Zugehörigkeiten und ein Gruppenzusammenhalt. Rollen finden sich. Auf der aufgabenbezogenen Ebene können Meinungen und Wissen geteilt werden. In der Leistungsphase („Performing“) bieten dann die zwischenmenschlichen Strukturen die Grundlage für die aufgabenbezogenen Aktivitäten. Rollen werden eingenommen und Leistung erbracht.

Das Modell ist insofern interessant, da es eine Dynamik der Teamarbeit im Hinblick auf die Entwicklung von Strukturen zur Zusammenarbeit aufzeigt. Dabei werden sowohl Prozesse in Bezug auf die Entwicklung von Strukturen zur Aufgabenbewältigung als auch eine Entwicklung von Strukturen auf der zwischenmenschlichen Ebene berücksichtigt. Abbildung 2.1 zeigt die grundsätzliche Logik des Modells im Sinne der beschriebenen vier Phasen mit zwei Prozessebenen auf. Für diese Forschungsarbeit und damit in Bezug auf die Frage, in welchen Prozessen sich Diversität und der Umgang damit im Team manifestiert, könnte vermutet werden, dass die Orientierungs- und Konfliktphase auf zwischenmenschlicher Ebene intensiver ausfallen. Je größer die Unterschiede sind, umso

mehr müssen zwischen den Mitgliedern Aushandlungsprozesse ablaufen. Das Modell beschreibt allerdings eine Entwicklung auf der Ebene des gesamten Teams und lässt keine weiteren Rückschlüsse bezüglich der Manifestation individueller Unterschiede zu. Für Diversitätsprozesse, die von Unterschieden zwischen einzelnen Teammitgliedern ausgehen, wird im Sinne der Forschungsfrage für diese Arbeit eher von kleinteiligen Dynamiken ausgegangen. Auch asynchron verlaufende Entwicklungen oder schon bestehende Beziehungen zwischen einzelnen Teammitgliedern, die das Teamgeschehen beeinflussen, werden in diesem Modell nicht berücksichtigt, da ein linearer Ablauf beschrieben wird (vgl. Humphrey & Aime, 2014, S. 459). Zudem stellt sich die Frage, ob die beschriebenen Phasen in der Abfolge in allen Teams identifizierbar sind. Tuckman selbst räumt in einer späteren Veröffentlichung ein, dass sie nicht linear verlaufen müssen (vgl. Tuckman & Jensen, 1977). Auch ergänzen die Autor*innen eine fünfte Phase, die einen Abschluss beschreibt („Adjourning“).

Das Modell von Tuckman (1965) prägte die Teamforschung in besonderer Weise, indem es über Jahrzehnte hinweg im Rahmen etlicher Studien aufgegriffen wurde und durch die verständliche, praxisnahe Logik und Sprache den Dialog zwischen Praxis und Wissenschaft förderte (vgl. Bonebright, 2010). Prozesse werden auf zwei Ebenen und mit einer zeitlichen Dynamik in vier Phasen dargestellt, woraus sich ein erster Hinweis auf eine vielfältige Prozesslandschaft in der Teamarbeit ableiten lässt. Mehrphasige Lebenszyklusmodelle werden auch weiterhin in der Teamforschung aufgegriffen. Z. B. beziehen sich Kozlowski et al. (1999) in ihrem Lebenszyklusmodell für Teams in Bezug auf die phasenweise Teamentwicklung von Tuckman (1965). Ihr Modell greift vier Phasen auf (Teambildung, Aufgabenkompilierung, Rollenkompilierung und Teamkompilierung). Die Autor*innen erweitern das Modell allerdings im Sinne einer mehrstufigen, mehrperiodischen Sichtweise, um den Selbstorganisationsprozess eines Teams im Laufe der Zeit zu beschreiben. Die lineare Ablauflogik von Tuckman (1965) bleibt in Bezug auf das Team- und Prozessverständnis dieser Arbeit zu eindimensional. Zudem stellen zwei parallel verlaufende Prozessebenen für die Untersuchung von Teamarbeit im Sinne eines Koordinierungsnetzwerkes eine unzureichende Basis dar (vgl. Humphrey & Aime, 2014; Bonebright, 2010), weswegen das Modell von Tuckman (1965) für die Betrachtung von Diversitätsprozessen im Rahmen dieser Arbeit als unpassend eingeschätzt wird.

	Forming	Storming	Norming	Performing
Aufgabenbezogene Prozessebene	Grenzen von aufgabenbezogenen Aktivitäten werden mit Teamleiter*innen, Teammitgliedern und Standards ausgelotet.	Emotionale Reaktionen im Rahmen der aufgabenbezogenen Aktivitäten zeigen sich.	Persönliche Meinungen werden für aufgabenbezogene Aktivitäten geäußert.	Zwischenmenschliche Strukturen werden zum Instrument der aufgabenbezogenen Aktivitäten.
Zwischenmenschliche Prozessebene	Grenzen von zwischenmenschlichen Aktivitäten werden mit Teamleiter*innen, Teammitgliedern und Standards ausgelotet.	Konflikt und Polarisierung dominieren zwischenmenschliche Beziehungen.	Gruppenzugehörigkeit und Zusammenhalt entwickeln sich. Normen entwickeln sich weiter, neue Rollen werden übernommen.	Die zwischenmenschliche Struktur kann zur Unterstützung der Aufgabenerfüllung werden.

Abbildung 2.1 Vier Phasen der Teamentwicklung nach Tuckman (1965, S. 396)

2.2.2 Input-Prozess-Output-Modell

Ein weiteres Modell der Teamforschung, das Prozesse der Teamarbeit aufgreift, ist das Input-Prozess-Output Modell (IPO-Modell, vgl. Hackmann, 1987; Mc Grath, 1984). Grundannahme des Modells ist es, dass ein bestimmter Faktor oder eine Gegebenheit im Team durch Prozessvariablen verarbeitet und dadurch ein anderer Faktor, z. B. die Arbeitsleistung, beeinflusst wird. Auf der individuellen Ebene können Faktoren wie Fähigkeiten, Einstellungen oder Persönlichkeitsmerkmale der Teammitglieder untersucht werden, auf der Teamebene hingegen z. B. der Gruppenzusammenhalt oder die Größe des Teams. Auf der Ebene des Umfeldes sind die Gestaltung der Aufgaben oder organisationale Faktoren, z. B. Belohnungsstrukturen, relevant. Die Output-Faktoren werden entweder im Bereich der Arbeitsleistung oder der Teamzufriedenheit eingeordnet. Der Prozess zwischen definiertem Input- und Output-Faktor ist in dem Modell im ersten Schritt offen. Er kann berücksichtigen, wie, wann und wo Teams kommunizieren oder wie viel Arbeit sie in die Aufgabe stecken. Er beschreibt ein interaktives Geschehen, das in diesem Fall kulturelle Diversität in Leistung, Teambindung, Teamzufriedenheit oder andere definierte Faktoren umsetzt. [Abbildung 2.2](#) visualisiert die Logik und führt einige Beispiele auf. Die grundlegenden Annahmen dieses Modells werden an mehreren Stellen dieser Arbeit aufgegriffen und kritisiert (vgl. Kapitel 1 und 3.4), weswegen es als wichtiges Element der theoretischen Herleitung des Teamverständnisses erachtet wird. Allerdings bietet es aufgrund der im Folgenden ausgeführten Gründe keine geeignete Basis für die Betrachtung von Diversitätsprozessen im Rahmen dieser Forschungsarbeit.

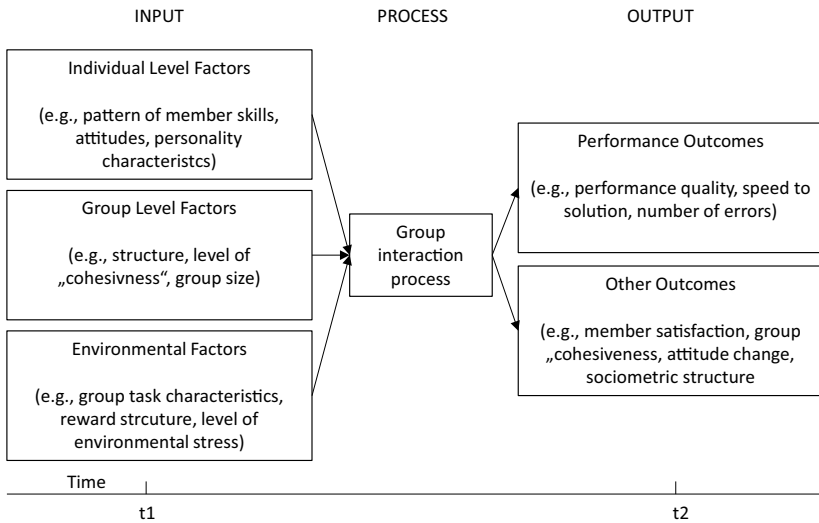


Abbildung 2.2 Input-Prozess-Output-Modell (Quelle: Hackman, 1987, S. 360)

Das IPO-Modell bietet einen leicht verständlichen Zugang, um Zusammenhänge zwischen verschiedenen Faktoren der Teamarbeit theoretisch herzustellen und diese empirisch zu testen. Auch zur Strukturierung von Studienüberblicken und Metastudien wird es genutzt (vgl. Stahl et al., 2010; Tang & Wang, 2017). Tang und Wang (2017) identifizieren zum Beispiel in ihrem Studienüberblick zu interkultureller Teamarbeit mit einer IPO-Logik drei Arten von Prozessgruppen. Zum einen werden Handlungsprozesse identifiziert, im Sinne der Koordination im Team oder als Lerndynamiken. Im zwischenmenschlichen Bereich betrachten Studien die Kooperation, die Kommunikation oder die Konflikte im Team. Im Hinblick auf psychologische Prozesse werden von Tang und Wang (2017) Aspekte wie die „psychologische Sicherheit“ (vgl. Roberge & van Dick, 2010; Tröster & van Knippenberg, 2012) oder gemeinsame Werte des Teams identifiziert. Da in dieser Arbeit allerdings abgelehnt wird, Diversität auf einzelne Variablen einzugrenzen und ein explorativer Ansatz für die Identifikation von Prozessen gewählt wird, hilft das IPO-Modell zur weiteren Erarbeitung der Forschungsfrage wenig. Es impliziert, dass Prozesse linear und isoliert zwischen bestimmten Faktoren verlaufen (vgl. Ilgen et al., 2005). Der Ansatz dieser Forschungsarbeit besteht allerdings in der explorativen Feldforschung, somit sollte Raum für eine Identifizierung multipler Faktoren in ihrem Zusammenspiel und

einer eventuell nicht-linearen Dynamik gelassen werden. Theoretisch hergeleitete Input-Output-Beziehungen werden deswegen abgelehnt. Zudem sind die Grundannahmen des Modells bezüglich des Prozessverständnisses nicht konsequent genug formuliert. Viele der im Rahmen einer IPO-Logik betrachteten Prozesse stellen eher veränderbare Zustände dar und beschreiben keine Entwicklung (vgl. Ilgen et al., 2005; Marks et al., 2001). Dieser Punkt wird im nächsten Abschnitt noch einmal aufgegriffen, wird aber hier schon als Ausschlusskriterium für eine Betrachtung von interkultureller Teamarbeit im Sinne einer Input-Output-Logik aufgeführt.

2.2.3 Zeitlich basiertes Teamprozessmodell

Im Folgenden wird das Teamprozessmodell von Marks, Mathieu und Zaccaro (2001) aufgegriffen. Die Autor*innen definieren Teamprozesse als „members interdependent acts that convert inputs to outcomes through cognitive, verbal, and behavioral activities directed toward organizing taskwork to achieve collective goals“ (ebd., S. 357). Teamaktivitäten, die die Ressourcen einzelner Teammitglieder in Ergebnisse verwandeln, stehen also im Zentrum des Prozessverständnisses. Dafür grenzen die Autor*innen Teamprozesse von sich entwickelnden Zuständen („emergent states“, ebd., S. 357 f.) ab, die in der Literatur häufig unter Prozessvariablen gefasst würden. Diese seien zwar an sich dynamische Konstrukte, also veränderbar, allerdings würden sie keine Interaktionen beinhalten. Sie erfassen vielmehr Eigenheiten eines Teams. Dieses Prozessverständnis ist für diese Forschungsarbeit interessant, da so der Aspekt von Teamarbeit adressiert wird, der auch für die Diversitätsforschung als hochrelevant, aber wenig erforscht gilt. Auf Basis der Annahme, dass vielfältige Perspektiven und Wissen auf Ebene der Teammitglieder in Ergebnisse verwandelt werden sollen, steht hier die Frage im Raum, wie dieses eigentlich geschieht. Es geht nicht um die Isolation einzelner Einflussfaktoren, also unter welchen Umständen, in welchen Teams mit welcher Größe oder welchem Zustand dies am besten gelingen könnte, sondern wie das Zusammenspiel der Teamaktivitäten und anderer Einflussfaktoren verlaufen muss, um Diversität in Arbeitsergebnisse oder Teamzustände umzusetzen.

Dabei argumentieren Marks et al. (2001) entgegen dem Modell von Tuckman (1965) und dem IPO-Modell, dass Prozesse mehrperiodisch und parallel verlaufen. Zudem können sich Übergangs- und Aktionsphasen abwechseln und wiederholen. Während das Team in den Aktionsphasen direkt an konkreten Aufgaben arbeitet, wird in den Übergangsphasen evaluiert oder geplant (S. 360). Bei unterschiedlichen Aufgaben können die Phasen unterschiedlich in ihrem

Rhythmus und der zeitlichen Realisierung verlaufen. Für die Betrachtung von Diversitätsprozessen wird so berücksichtigt, dass Diversität sich möglicherweise in verschiedenen Teamprozessen unterschiedlich äußert. Wenn im Team verschiedene Prozesse parallel stattfinden, lohnt es sich auch, diese auf Diversität zu reflektieren und nicht nur z. B. die Erarbeitung eines Themas oder die Erarbeitung von Zielen zu isolieren. Der Mehrwert einer mehrperiodischen Betrachtung wurde in Bezug auf das Teamverständnis (vgl. Abschnitt 2.1, Mc Grath et al., 2000) schon formuliert und wird hier noch einmal aufgegriffen. Während z. B. bei der Erarbeitung eines fachlichen Themas die Unterschiede im Team schnell ausgehandelt und eingearbeitet sein könnten, könnten in Bezug auf die Entwicklung von Kommunikationsabläufen Unterschiede unerschwinglich, mehrperiodisch, im Sinne einer wiederkehrenden Salienz, relevant sein, da sie z. B. nicht offen angesprochen werden. Das in Abbildung 2.3 gezeigte Modell umfasst solche Annahmen.

Doch nicht nur in Bezug auf die zeitliche Realisierung von Unterschieden bieten Marks et al. (2001) theoretische Hinweise, sondern auch auf die Frage, zu welchen Themen sich Teamprozesse verstärkt manifestieren. Auf Basis ihrer Definition gruppieren sie aus der Literatur identifizierte Teamprozesse. Sie identifizieren neun Prozessgruppen in unterschiedlichen Phasen. Entsprechend ihrer Arbeit durchlaufen Teams in ihren Übergangsphasen Prozesse zur Auftragsanalyse, Zielspezifikation und zur strategischen Planung. In den Aktionsphasen geht es um die Überwachung der Ziele, der Ressourcen und des Umfeldes. Auch Prozesse zum Feedback und Coaching, zur gegenseitigen Unterstützung in der Aufgabenerfüllung werden beschrieben. Im zwischenmenschlichen Bereich geht es um das Konfliktmanagement, Motivation, Vertrauensaufbau und ein emotionales Management. Ein breites Spektrum an Teamprozessen wird aufgezeigt und es wird deutlich, dass Teams viele Bereiche gestalten, um miteinander arbeiten zu können. Teamprozesse verlaufen somit zu verschiedenen Themen und in mehreren Perioden.

Insgesamt wird eine Betrachtung von Diversitätsprozessen im Sinne der Logik des zeitlich-basierten Teamprozessmodells als vielversprechend für diese Arbeit erachtet, da berücksichtigt wird, dass Teamprozesse vielschichtig und nicht-linear entlang unterschiedlicher Aufgaben oder Themen verlaufen. Marks et al. (2001) identifizieren aus der Literatur die Prozessgruppen Auftragsanalyse, Zielspezifikation, Strategieerarbeitung und -Planung, die in der Aktionsphase eher in ein Monitoring übergehen. Auf interpersoneller Ebene finden Prozesse zum Konfliktmanagement, zur Motivation und dem Vertrauensaufbau und zum emotionalen Management statt. Zudem werden durch die Betrachtungsweise von Marks et al. (2001) Teamaktivitäten ins Zentrum für die Betrachtung von Prozessen gerückt

werden. Diese Aktivitäten sind durch Interaktion geprägt und beschreiben den Weg von individuellen Inputs der Teammitglieder hin zu Strukturen wie Zielen, Arbeitsergebnissen oder auch Teamzuständen (z. B. einer Gruppenkohäsion oder einer Zufriedenheit). Die Autor*innen schränken allerdings selbst ein, dass die Art des Teams die Salienz der Prozesse beeinflusst. Deswegen werden im nächsten Kapitel Prozesse von Projektteams beschrieben, die, so die Argumentation, zum einen viele der von Marks et al. (2001) aufgeführten Prozessgruppen aufgreifen und zum anderen aufgrund ihrer Konstitution am geeignetsten zur Erforschung von Diversitätsprozessen sind.

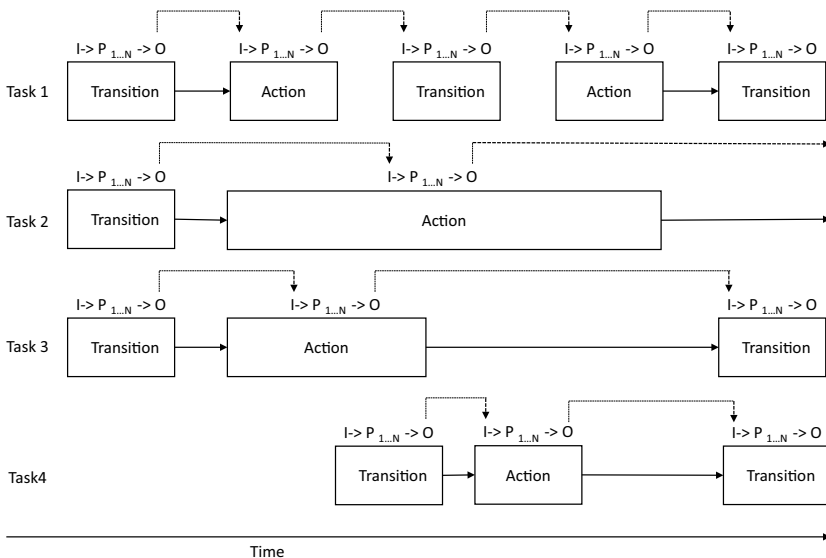


Abbildung 2.3 Zeitlich basiertes Teamprozessmodell (Quelle: Marks et al., 2001, S. 361)

2.3 Prozesse von Projektteams

Grundsätzlich wird in dieser Arbeit davon ausgegangen, dass Diversitätsprozesse am stärksten erfolgen, wenn Teammitglieder neu zusammenfinden, oder neu an einem Thema arbeiten (vgl. auch Abschnitt 3.5). Dies wird schon durch

das Modell von Tuckman (1965) deutlich, das die Teamentwicklung im Rahmen des „Formings“ und „Stormings“ als die Phasen mit der höchsten Dynamik beschreiben. Die Neuzusammensetzung und Neuerarbeitung ist im Unterschied zu Arbeitsteams, die z. T. über viele Jahre konstant zusammenarbeiten, ein konstitutives Merkmal von Projektteams (vgl. Cohen & Bailey, 1997). Die Fokussierung auf Projektteams ist deswegen für diese Arbeit sinnvoll.

Projekte definieren sich vor allem durch ihre Neuartigkeit (vgl. Wagner et al., 2012, S. 27). Darüber hinaus beinhalten Projekte Zielvorgaben, eine zeitliche, finanzielle und personelle Begrenzung, eine Abgrenzung zu anderen Vorhaben und zeichnen sich durch eine projektspezifische Organisation aus (DIN 69901-5, S. 11). Insbesondere durch ihre Neuartigkeit müssen sich die Teammitglieder aneinander anpassen und gemeinsame Abläufe und Inhalte entwickeln. In vielen Fällen werden die Teammitglieder für ein Projekt zusammengeführt und sind mit einer neuen Aufgabe und eventuell auch Rolle konfrontiert (vgl. Cohen & Bailey, 1997). Sie befinden sich somit in einem Umbruch. Um diesen Herausforderungen zu begegnen, gibt es eine Vielzahl an Literatur und Instituten, die sich mit der Bestimmung von Prozessen und Aktivitäten auseinandersetzen, die im Team stattfinden müssen, um Projektziele zu erreichen. Die folgenden Standards und Institute sind am verbreitetsten (vgl. Timinger, 2017):

- Die DIN 69901 (und die ISO21500 mit internationaler Gültigkeit),
- die individual Competence Baseline ICB 4.0 der International Project Management Association (IPMA), in Deutschland vertreten durch die Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement (GPM, 2017),
- das PMBok des Project Managment Institutes (PMI, 2017),
- das Projektmanagementsystem PRINCE2, das vor allem in Großbritannien verbreitet ist und deswegen hier nicht weiter berücksichtigt wird,
- Scrum der Scrum Alliance im Bereich des agilen Projektmanagements.

Insbesondere die DIN 69901 bietet einen Katalog an Prozessgruppen und Prozessen, die zur erfolgreichen Steuerung von Projekten als relevant erachtet werden (Wagner et al., 2012, S. 34 ff.). Dieser Kanon wird aus den folgenden Gründen als aufschlussreich für diese Forschungsarbeit erachtet: Erstens beschreibt die DIN 69901 ein Gerüst an Prozessgruppen, das Raum für unternehmens- und teamspezifische Anpassungen bietet. Sie formuliert eine Grundlage für Projektmanagementsysteme. Vorschläge zu Prozessen des Projektmanagements werden formuliert, allerdings obliegt es Organisationen und damit auch den Projektteams, diese zu gestalten (vgl. DIN 69901-1, S. 5; Wagner et al., 2012, S. 30 f.).

So können sowohl die Art des Projektes (ob groß oder klein) als auch Gegebenheiten des Unternehmens mit den entsprechenden Anforderungen an das Projektmanagement berücksichtigt werden (vgl. DIN 69901-1). Zweitens ähnelt die Prozessdefinition der im vorherigen Kapitel ausgeführten Perspektiven von Marks et al. (2001) auf Teamprozesse. Ein Projektmanagementprozess definiert sich nach der DIN 69901-5 (S. 14) als „Nutzung von Ressourcen oder Informationen (im Rahmen der Prozessgruppe Projektmanagementprozesse) zur Erzielung eines Prozessergebnisses“. Ressourcen sind dabei nicht genau definiert. Die Definition impliziert aber, dass Teammitglieder bestimmte Elemente zusammenführen, um eine Arbeitsstruktur oder ein Ergebnis zu erhalten. Drittens bietet die DIN 69901 einen Rahmen, um multiple Prozesse im Team parallel zu betrachten. Insgesamt betrachtet die DIN 69901 elf Prozessgruppen. Eine Prozessgruppe beschreibt dabei die Zusammenfassung von Prozessen nach den Gesichtspunkten der Steuerung, Unterstützung, Wertschöpfung und des Projektmanagements (DIN 69901-5, S. 16). Teamarbeit wird also nicht allein auf der Ebene von Aufgabenerfüllung oder -Leistung gesehen, sondern vielmehr aus Zusammenspiel von Zielformulierung, Rollenfindung, Kommunikations- und Beziehungsgestaltung, etc. Diese Prozesse verlaufen parallel und in mehreren Zyklen je Prozessgruppe. Der mehrzyklische Verlauf der verschiedenen Prozessgruppen ist auch das vierte Argument für die Betrachtung von Diversitätsprozessen auf Basis der DIN 69901. Zwar wird auch bei der DIN eine phasenweise Projektentwicklung im Sinne einer Initialisierungs-, Definitions-, Planungs-, Steuerungs- und Abschlussphase als Basis für die Ablauflogik der Prozesse vorgesehen, allerdings werden die Prozessgruppen wiederum kleinteilig auf die Phasen verteilt (vgl. DIN 69901-2, S. 11). Die DIN 69901 beschreibt folgende Prozessgruppen:

Die erste Prozessgruppe der DIN 69901 beschäftigt sich mit der **Gestaltung von Abläufen und Terminen**. Für die Zusammenarbeit im Projekt muss abgewogen werden, in welcher Reihenfolge welche Aktivitäten durchgeführt werden und wie diese zeitlich eingeordnet werden. Insbesondere in der Anfangsphase sollen deswegen wichtige zeitliche Marker (Meilensteine) definiert (vgl. DIN 69901-2, S. 20) und Vorgänge geplant werden (ebd., S. 27). Die zeitliche Planung ist in der Projektmanagement-Theorie neben dem Aufwand und dem Ergebnis einer der kritischsten Faktoren. Wenn sich die zeitliche Planung verschiebt, müssen mehr Ressourcen eingesetzt oder Abstriche beim veranschlagten Ergebnis akzeptiert werden (vgl. Möller, 2012, S. 57). Für das Team bedeutet dies, sich intensiv abzustimmen und einen stetigen Abgleich ihrer Arbeitsstände, -Ergebnisse und Verzögerungen zu leisten, sowohl in der Planung als auch in der Steuerung. Unterschiedliche Prioritäten, Wünsche an Projektergebnisse oder Komfortzonen

mit zeitlichen Puffern müssen abgewogen werden. Teilprojekte oder Arbeitsbereiche der einzelnen Teammitglieder sind in der Regel voneinander abhängig, wodurch Kompromisse gefunden und kommuniziert werden müssen. Marks et al. (2001, S. 393) formulieren dies als die „Orchestrierung“ der Abfolge und der zeitlichen Einordnung voneinander abhängiger Aktionen. Die zeitliche Gestaltung von Projektabläufen wird deswegen als vielversprechend zur Identifizierung von Diversitätsprozessen betrachtet. Auch in der Literatur zur internationalen Projektarbeit wird zeitliche Koordination als Herausforderung in der Zusammenarbeit verschiedener Kulturen gesehen (vgl. Cronenbroeck, 2004, S. 237).

In der Prozessgruppe **Information/Dokumentation/Kommunikation** ist zum einen vorgesehen, den Übergang in die verschiedenen Projektphasen in dem Bereich zu steuern. Zudem geht es um die externe Kommunikation, indem ein Projektmarketing definiert wird (DIN 69901-2, S. 21). In der Endphase von Projekten sollen Abschlussberichte erstellt und die Projektdokumentation archiviert werden (ebd., S. 47). Zudem geht es darum, ein Informations-, Kommunikations- und Berichtswesen festzulegen (ebd., S. 20). Es soll sichergestellt werden, dass Teammitglieder die Informationen bekommen, die für sie relevant sind und dass sie zielgerichtet Informationen weitergeben. Zudem müssen die Informationen richtig verstanden werden (vgl. Hoffmann et al., 2004, S. 80). Die DIN macht hier keine Vorgaben bezüglich der Art und Weise, also welche Medien oder Software genutzt werden sollen oder wie und wann Informationen aufbereitet werden sollen. Es geht darum, diese Abläufe im Team zu gestalten (DIN 69901-2, S. 20). Wer möchte wann, wie informiert werden oder womit und wie intensiv. Teammitglieder haben hier viele Fragen miteinander zu klären. Kommunikationsprozesse werden bei Marks et al. (2001) nicht explizit genannt, sie werden aber in der Literatur zu interkulturellem Projektmanagement diskutiert. Es wird empfohlen, Kommunikationsprozesse aufgrund von Kulturspezifika angemessen zu gestalten und Verhaltensmuster in Bezug auf die kulturellen Eigenheiten zu reflektieren (vgl. Cronenbroeck, 2004, S. 185 ff.; Pitfield, MacLellan & Kelloway, 2015; Wagenhals, 2004, S. 80). Diese Sicht wird aus einer nationalkulturell kritischen Perspektive zwar abgelehnt, es wird aber gefolgert, dass Diversitätsprozesse für die Gestaltung der Kommunikation im Projekt präsent sind.

In der Prozessgruppe **Kosten und Finanzen** geht es darum, Abläufe zur Planung und Steuerung der Finanzen im Projekt zu erarbeiten. Dazu sollen in der Anfangsphase Aufwände geschätzt (DIN 69901-2, S. 22), Pläne erstellt und diese dann im Verlauf des Projektes gesteuert werden (ebd., S. 40). Die geschätzten Aufwände werden in einen Plan übergeführt (ebd., S. 30). Dieser muss stetig gepflegt werden. Unterschiedliche Prioritäten kommen dabei zusammen und müssen gegeneinander abgewogen werden. Aus der Fachliteratur zu interkultureller

Teamarbeit konnten hier keine kritischen Prozesse identifiziert werden. Trotzdem wird dieser Punkt als wichtiger Teil der Projektplanung gesehen, mit hohem Potenzial, unterschiedliche Auffassungen zur Entscheidung bringen zu müssen. Deswegen wird er im Folgenden mit in die empirische Arbeit einbezogen.

In der Prozessgruppe **Organisation** geht es zum einen darum, relevante Prozesse für das Projekt festzulegen, um dann Zuständigkeiten festlegen zu können (ebd., S. 18) und das Projektteam zu bilden (ebd., S. 22). Ziel des Prozesses ist es „in kürzester Zeit belastbare Beziehungen [zwischen den Teammitgliedern] zu knüpfen“, um den Herausforderungen der Projektarbeit standzuhalten (ebd., S. 42). Zuständigkeiten werden verteilt. Hier wird eine hohe Relevanz der Unterschiede zwischen den Teammitgliedern erwartet. Zum einen müssen Rollen gefunden werden, die in hohem Maße mit Expertise und Erfahrung einhergehen. Zum anderen geht es um den Beziehungsaufbau. Teambuilding ist hier ein wichtiges Element (ebd.). Konflikte auf persönlicher wie auf Arbeitsebene werden geklärt, indem Regeln für die Zusammenarbeit vereinbart werden (ebd.). Auch Marks et al. (2001) definieren insgesamt drei Prozessgruppen im zwischenmenschlichen Bereich des Beziehungsaufbaus, das Konfliktmanagement, Teambuilding und Vertrauensaufbau und das emotionale Management. Diese „weichen“ Faktoren (vgl. Caupin et al., 2006) sind für die Teamgestaltung elementar. Zudem werden von Marks et al. 2001 (S. 363) Unterstützungsprozesse zur Erfüllung von Teamaufgaben als Prozessgruppe anhand der Literatur identifiziert. Dies kann erfolgen, indem Teammitglieder verbales Feedback geben oder Aufgaben übernehmen.

Die DIN 69901 sieht vor, dass Kriterien, wie auch Verfahren zur Sicherung der **Qualität** des Projektergebnisses definiert und gesteuert werden. Erfolgskritische Faktoren werden identifiziert (DIN 69901-2, S. 23) und die Arbeit wird daraufhin überprüft (ebd., S. 43). Kriterien können Design, Funktionalität, Image, Marke, Service, Anwendbarkeit, Wirtschaftlichkeit oder Zuverlässigkeit sein (vgl. Hoffmann et al., 2004, S. 296). Die Gewichtung dieser Anforderungen kann zwischen den Teammitgliedern variieren (ebd.). Kompromisse müssen gefunden werden, weswegen hier Potenzial zur Betrachtung von Diversitätsprozessen gesehen wird.

Auch im Bereich der **Ziele** wird davon ausgegangen, dass Teammitglieder unterschiedliche Vorstellungen, Bedarfe und Wünsche zusammenbringen müssen. Die Ziele im Projekt müssen zum einen formuliert werden. Zum anderen muss dafür gesorgt sein, dass diese im Team bekannt sind und ihre Einhaltung gesteuert werden (DIN 69901-2, S. 26 und 46). Inwiefern Unterschiede im Team relevant werden, hängt davon ab, ob die Ziele im Team entwickelt oder von der Projekt- oder Geschäftsleitung vorgegeben werden. Die DIN 69901 empfiehlt, die

Ziele gemeinsam mit dem Team zu entwickeln und strukturiert zu dokumentieren (ebd.). Auch Marks et al. (2001, S. 365) identifizieren die Prozessgruppe der Zielspezifikation, wo es um die Identifizierung und Priorisierung von Zielen und Teilzielen für die Erfüllung des Auftrags geht.

Ein **Risikofaktor** im Projekt wird als „mögliche negative Abweichung im Projektverlauf (relevante Gefahren) gegenüber der Projektplanung durch Eintreten von ungeplanten oder Nicht-Eintreten von geplanten Ereignissen oder Umständen (Risikofaktoren)“ (DIN 69901-5, S. 15) definiert. Um das Eintreten und den Schaden durch Risiken zu minimieren, wird von der DIN empfohlen, sie zu analysieren (DIN 69901-2, S. 33), Gegenmaßnahmen zu planen (ebd., S. 34) und auch das Projektumfeld zu analysieren (ebd., S. 24). Aus einer Diversitätsperspektive können zum einen Planungs-, bzw. Sicherheitsbedürfnisse unterschiedlich sein. Dies deckt sich mit der Kulturdimension Unsicherheitsvermeidung (vgl. Hoffmann et al., 2004, S. 288), also inwiefern Kulturen dazu tendieren, Normen, Standards und Regeln einzuhalten, um unsichere Situationen zu vermeiden. Dazu könnten Unterschiede in der Priorisierung von Aspekten oder in Komfortzonen bezüglich konkreter risikorelevanter Themen in Diversitätsprozessen münden. Eine explorative Betrachtung von Diversität im Teamumgang mit Risiken wird für diese Forschungsarbeit als Mehrwert betrachtet.

Die Prozessgruppe **Projektstruktur** beschreibt die Entwicklung einer umfangreichen Planung. Die Inhalte des Projektes müssen in Einzelteile (Arbeitspakete) aufgeteilt werden und ein Projektstrukturplan erstellt werden (DIN 69901-2, S. 35). Dies dient dazu, einen Überblick über den Umfang und die wesentlichen Inhalte zu bekommen. Diesem Prozess gehen die Erarbeitung der Projektziele, Inhalte und der zeitlichen Meilensteine zuvor. Erst danach kann die Projektstruktur erstellt werden. Auch Marks et al. (2000, S. 365) fassen Prozesse der Identifizierung der Hauptaufgaben in Zusammenspiel mit operativen Umweltbedingungen und der für die Missionsdurchführung verfügbaren Teamressourcen und der Prozessgruppe Missionsanalyse zusammen. Insgesamt wurden die Einzelpunkte, die hier in einem Plan zusammenzuführen sind, schon in den anderen Prozessen betrachtet. Die Überführung von Zielen, zeitlichen Abläufen, Ressourcen und anderer Aspekte in Projektstrukturpläne oder ähnliches wird trotzdem als vielversprechende Prozessgruppe zur Analyse von Diversität gesehen, da ein hohes Maß an Abstimmung und Auseinandersetzung im Team dafür nötig ist.

Drei Prozessgruppen werden für die Betrachtung von Diversitätsprozessen im Rahmen dieser Arbeit mit einer niedrigen Priorität belegt, da sie zum einen eher Aushandlungen mit teamexternen Parteien behandeln oder erst sehr spät im Projekt relevant werden. In der Prozessgruppe **Ressourcen** wird festgelegt, welche Ressourcen wann im Projekt benötigt werden und woher diese kommen (intern

oder extern). Ressourcen können dabei sowohl Personal-, Finanz-, Sachmittel, als auch Informationen sein (vgl. DIN 69901-5, S. 17). Allerdings setzt diese Planung erst relativ spät im Projekt an und hängt stark mit der vorherigen Ausgestaltung der Projektorganisation und dem Kostenplan zusammen. Deswegen wird der Umgang mit Ressourcen nicht explizit in die Untersuchung mit aufgenommen. Es wird angenommen, dass Diversitätsprozesse bezüglich der Planung von Personalressourcen sowohl in der Team- und Rollenfindung relevant sind und bezüglich weiterer Ressourcen sich eher auf Lieferantenkontakte verlagern. Für Projekte wird zudem empfohlen, den Umgang mit **Änderungen** in erarbeiteten Projektplänen festzulegen. Diese Prozesse sind erst in einem fortgeschrittenen Stadium der Projekte und vor allem bei komplexen Projekten relevant (vgl. DIN 69901-2, S. 29). Erst müssen Abläufe, inhaltlich wie zeitlich und das Berichts- und Kommunikationswesen eingespielt sein. Deswegen wird diese Prozessgruppe für die Erforschung von Diversitätsprozessen in neu zusammengesetzte Teams als nicht relevant eingestuft. Zuletzt sieht die DIN 69901 auch noch vor, den Umgang mit **Verträgen und Nachforderungen** zu gestalten. Da es hier aber vor allem um Aushandlungsprozesse mit Kunden und Lieferanten geht, wird dieser Aspekt hier zwar der Vollständigkeit halber genannt, aber nicht weiter im Untersuchungsdesign berücksichtigt.

2.4 Fazit zum Team- und Prozessverständnis

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass das Teamverständnis für diese Forschungsarbeit vor allem davon ausgeht, dass Teams sich durch Prozesse zur Entwicklung von Ergebnissen und Abläufen der Zusammenarbeit auszeichnen. Prozesse werden in Anlehnung an Marks et al. (2001) als zusammenhängende Handlungen und Aktivitäten im Team definiert, die individuelle Inputs der Teammitglieder in Arbeitsstrukturen umwandeln. Diese sich entwickelnden Strukturen sind darauf ausgerichtet, die Zusammenarbeit zu strukturieren und kollektive Ziele zu erreichen. Entsprechend der Veröffentlichungen von Humphrey und Aime (2014), Marks et al. (2001) und Mc Grath et al. (2000) werden folgende Erkenntnisse zu Teamprozessen herausgearbeitet:

In Teams können mehrere Prozesse parallel oder asynchron verlaufen und sich in Bezug zu infrastrukturellen Gegebenheiten, Arbeitswerkzeugen, wie auch in Bezug zu Teammitgliedern realisieren. Dabei ist eine kontextualisierte Betrachtung der Prozesse notwendig. Das heißt, dass die Teamdynamik im Zusammenhang mit dem Unternehmensumfeld und Teamspezifika betrachtet werden sollte. Zudem können verschiedene Prozessgruppen formuliert werden. Diese

können direkt mit Aufgaben, aber auch Themen wie Zielorientierung oder zwischenmenschlichen Beziehungen in Zusammenhang stehen. Zur Erforschung von Diversitätsprozessen wird der Fokus auf die Prozessgruppen der DIN 69901 als vielversprechend erachtet, da diese DIN durch Zertifizierungssystem in der Praxis etablierte Strukturen beinhaltet und das Prozessverständnis dem dieser Arbeit entspricht. Vor allem die folgenden Prozessgruppen bieten das Potenzial Diversitätsprozesse zu erforschen, da davon ausgegangen wird, dass individuelle Meinungen, Wissensvorräte, Ressourcen bei der Entwicklung der entsprechenden Strukturen integriert werden müssen: Ablauf und Termine, Information/Dokumentation/Kommunikation, Kosten und Finanzen, Organisation, Qualität, Risiko, Projektstruktur und Ziele.

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





Kultur und Diversität in der Teamarbeit

3

Im Folgenden wird das Verständnis von Kultur und Diversität für diese Forschungsarbeit hergeleitet. Ziel des Kapitels ist es, ein umfassendes Bild über Erkenntnisse und Widersprüche in der Forschung zu interkultureller Teamarbeit aufzuzeigen und ein prozessuales Kultur- und Diversitätsverständnis für diese Arbeit zu begründen. Da Erkenntnisse der Studien davon abhängen, wie Kultur definiert und erforscht wird, wird zu Beginn eines jeden Abschnitts erst das Kulturverständnis umrissen und dann die Operationalisierung in der Forschung dargestellt. Auf dieser Basis werden dann die Erkenntnisse für dieses Forschungsvorhaben diskutiert. Nationalkulturelle, interaktionale, intersektionale Perspektiven auf Kultur werden im Folgenden aufgezeigt (Abschnitt 3.1, 3.2, 3.3) sowie Diversitätsperspektiven (Abschnitt 3.4) und relationale Perspektiven (Abschnitt 3.5). Ein Kultur- und Diversitätsbegriff für diese Arbeit, der Abstand von nationaler Diversität nimmt und eine prozessuale Salienz zur Grundlage nimmt, wird hergeleitet (Abschnitt 3.6).

3.1 Nationalkulturelle Perspektiven

Zu Beginn wird die wohl bekannteste Forschungsrichtung der interkulturellen Managementforschung dargestellt. Sie basiert auf der Beschreibung und dem Vergleich von Werten und Eigenheiten von Kulturen. Für die interkulturelle Teamarbeit werden dabei Unterschiede vor allem im Bereich der nationalen Herkunft angesiedelt und in wenigen Dimensionen operationalisiert und messbar gemacht. Diese Unterschiede werden als Ursache für Missverständnisse und Konflikte gesehen.

3.1.1 Kulturverständnis

Die diesem Verständnis entsprechende Kulturdefinition nach Hofstede beschreibt Kultur als die kollektive Programmierung des Geistes, die die Mitglieder einer Gruppe von anderen unterscheidet (vgl. Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010, S. 6). Diese Programmierung sei teilweise vererbt und teilweise erlernt und ergänze die menschliche Natur und die individuelle Persönlichkeit eines jeden Menschen. Die menschliche Natur bietet die Grundlage für Kultur (vgl. ebd.). Sie ist bei allen Menschen gleich und wird vererbt. So leben Menschen grundsätzlich gerne in Gesellschaft, haben bestimmte Emotionen und Bedürfnisse. Die Kultur wiederum baut auf dieser menschlichen Natur auf und ist erlernt. Wenn Menschen aufwachsen, lernen sie die Eigenheiten ihrer Eltern, Freunde und Bekannten kennen und nehmen sich ihrer an (vgl. ebd.). Kultur besteht dabei aus sichtbaren Elementen, wie Symbolen, Helden und Ritualen einer Gesellschaft. Diese sind leicht identifizierbar und im Alltag und Geschichten präsent. Normen und Werte hingegen, „die allgemeine Neigung, bestimmte Umstände anderen vorzuziehen“ (Hofstede et al., 2010, S. 9), sind nicht direkt beobachtbar. Sie beeinflussen aber das Handeln. Die Persönlichkeit steht noch einmal über der Kultur und beinhaltet individuelle Charakterzüge. Kultur wird so bei der Betrachtung von Teamarbeit eine isolierte Rolle beigemessen, die sich statisch verhält. Unterschiede ergeben sich aus erlernten Werten, die sich bei jeder Person aus der gleichen Kultur in jeglichen Situationen ähnlich äußern.

Historisch gesehen lässt sich diese Kulturkonzeptionalisierung in die Anfangsphase der interkulturellen Managementforschung einordnen, die stark von leicht verständlichen und für die Praxis nutzbaren Konzepten geprägt war (vgl. Gruber & Rothfuß, 2016). Im Rahmen von Globalisierung und Internationalisierung großer Unternehmen wurde in den 60er Jahren die Frage nach dem Verständnis von verschiedenen Kulturen und deren Unterschieden drängender, um Herausforderungen in internationalen Projekten, internationalen Firmenübernahmen, Joint Ventures oder globalen Markterweiterungen besser begegnen zu können. Fragen zu interkultureller Zusammenarbeit im Team, zum Umgang mit internationalen Kunden und Zulieferern oder zu Führung im Kontext von verschiedenen Kulturen wurden relevant (vgl. Haas, 2009).

3.1.2 Operationalisierung in der Forschung

Auf Basis dieser Kulturdefinition formulierte Hofstede (1980) im Rahmen einer der umfangreichsten Datenerhebungen der interkulturellen Managementforschung,

mit einer Befragung von 88.000 Mitarbeiter*innen aus 50 Ländern, Kulturdimensionen, die kulturelle Werte einzelner Nationen anhand verschiedener Kriterien mit einem numerischen Wert vergleichbar machen. Die am häufigsten in der Forschung verbreiteten Kulturdimensionen sind dabei die Dimension Individualismus/Kollektivismus und Machtdistanz (vgl. Zhou & Shi, 2011). Kollektivismus beschreibt den Grad, zu dem der Einzelne einer Gesellschaft erwarten kann, dass sich mit einer bedingungslosen Loyalität um ihn gekümmert wird. Machtdistanz beschreibt den Grad, indem Hierarchien akzeptiert und Ungleichheiten begründet oder gerechtfertigt werden müssen. Weitere Dimensionen formulieren den Grad, zu dem Menschen in einer Kultur Ihre Arbeit und ihr Leben planen, um Unsicherheiten zu vermeiden oder den Grad, wie dominant und wichtig Geschlechterunterschiede in einer Gesellschaft sind (vgl. Hofstede, 1980). Auch das GLOBE-Projekt (vgl. House et al., 2004) ist in seiner Datenerhebung eines der umfangreichsten Projekte der interkulturellen Managementforschung und entwickelte zusätzlich die Dimensionen Bestimmtheit und Zukunfts- und Leistungsorientierung. Die Dimensionen bilden dementsprechend ab, inwiefern in einer Nation zukunftsorientiert und langfristig geplant wird, wie aggressiv und bestimmt sich Individuen verhalten und inwiefern Innovationen und Leistungsverbesserungen gefördert werden (ebd.). Hall formulierte schon 1959 die Kulturdimension Hoher/niedriger Kontext und später (1976, 1983 und 1990) die Dimensionen der Raum- und Zeitorientierung in einer Gesellschaft.

Kulturdimensionen wurden und werden genutzt, um Faktoren, die für Teamarbeit und das interkulturelle Management als relevant erachtet werden, in nationalen Vergleichen zu untersuchen. Häufig werden dabei Daten aus verschiedenen Kulturen verglichen, ohne dass die Mitglieder überhaupt in Interaktion stehen (vgl. Zhou & Shi, 2011, S. 7). So zeigt Earley (1993), dass individualistisch geprägte Teammitglieder eine höhere Arbeitsleistung zeigen, wenn sie alleine arbeiten. Für kollektivistisch geprägte Menschen gilt dies eher in Gruppen. Man und Lam (2003) zeigen einen positiven Effekt von der Komplexität des Jobs und Selbständigkeit beim Arbeiten auf die Gruppenzusammengehörigkeit, der in individualistisch geprägten Gruppen stärker ausgeprägt ist. Dazu wurde ein Fragebogen an 244 Teams in Hongkong und 227 Teams in den USA geschickt. Kollektivismus wurde als eine Vorliebe oder Orientierung für Gruppenarbeit definiert und der Grad an Individualismus und Kollektivismus in den Teams anhand einer Skala mit 3-Items (nach Erez und Earley (1987)) erhoben. Die Komplexität des Jobs, die Autonomie im Job, der Gruppenzusammenhalt und die Arbeitsleistung wurden anhand weiterer Skalen abgefragt. Man und Lam (2003) zeigen also durch die Analyse repräsentativer Daten aus 2205 rückläufigen Fragebögen aus 381 Teams, dass sich Variablen der Teamarbeit (wie die Komplexität des Jobs

und die Selbständigkeit beim Arbeiten) in kollektivistisch geprägten Teams anders auswirken als in individualistisch geprägten. Zudem bestätigen sie aufgrund der Daten, dass die Teams in Hongkong kollektivistischer geprägt sind und damit auch Hofstedes Konzept der nationalen Kultur. Überblicke über weitere entsprechend in verschiedenen Kulturen erforschte Faktoren des Managements und der Teamarbeit bieten Kirkman et al. (2006 und 2017), Zhou und Shi (2011) oder die Metastudie von Taras, Kirkman und Steel (2010).

3.1.3 Kritik und Folgerungen für diese Forschungsarbeit

Die kulturvergleichende Forschung hat durch die Definition von kulturellen Unterschieden eine Basis zur Diskussion von Kultur im Geschäftskontext geschaffen (vgl. Boyacigiller et al., 2004, S. 14; Kirkman et al., 2006, S. 285). Zudem konnten direkte oder moderierenden Effekte kultureller Werte für etliche management- und teamrelevanten Themen nachgewiesen werden (vgl. Kirkman et al., 2006). Lange Zeit prägen Studien mit Kulturdimensionen die interkulturelle Managementforschung. Kirkman et al. (2006) diskutieren insgesamt 180 empirische Studien aus 40 Management- und Psychologiejournalen der Jahre 1980 bis 2002, die basierend auf Hofstedes Dimensionen als direkte oder indirekte Variablen forschen. Tsui et al. (2007) analysieren 93 empirische Studien in 16 führenden Managementjournalen und kommen zu dem Ergebnis, dass die Studien zum großen Teil auf statischen und nationalitätsgeprägten Kulturdefinitionen und auf den einzelnen Kulturdimensionen basieren. Barmeyer, Bausch und Moncayo identifizieren 2019 einen leichten Trend hin zu mehr interpretativer Forschung. Sie analysieren die zugrundeliegenden Paradigmen von Beiträgen aus zwei Fachjournalen der Jahre 2001 bis 2018. Trotzdem entsprechen 77 % der Beiträge einem positivistischen Paradigma und zielen auf die Aufdeckung von Regelmäßigkeiten und kausalen Zusammenhängen in der interkulturellen Teamarbeit ab, um diese Erkenntnisse dann in Gesetze und Vorhersagemodelle umzuwandeln (wie z. B. in Kulturdimensionen (ebd., S. 222)). Auch die Eingrenzung auf Studien, die explizit Teams erforschen, zeigt ein ähnliches Bild. Von 85 berücksichtigten Studien verwendeten 21 Studien Nationalität als Definition für Kultur, 19 Studien ethnische Zugehörigkeit und 34 Studien spezifische kulturelle Werte, also Kulturdimensionen (Zhou & Shi, 2011, S. 8). Die Dominanz sowie die thematische Vielfalt der auf Kulturdimensionen aufbauenden Forschung zeigen Relevanz und Erfolg dieser Forschungsrichtung, was vermutlich auch ihrer Praxistauglichkeit zugeschrieben werden kann (vgl. Haas, 2009, S. 98 ff.). Kulturdimensionen definieren klar umrissene Unterschiede und machen Kultur somit

erlernbar (vgl. Romani et al., 2018, S. 8). Die Konzepte sind für Trainingszwecke leicht anwendbar und deswegen wahrscheinlich seit Jahrzehnten so stark in der Forschungs- und Beratungslandschaft vertreten.

Die beschriebene Art von kulturvergleichender Forschung wird allerdings auch seit längerem dafür kritisiert, aktuelle gesellschaftliche und wirtschaftliche Trends nicht abzubilden (vgl. Adler & Aycan, 2020; Gruber & Rothfuß, 2016; Haas, 2009, S. 122 ff.; Rathje, 2009; Sackmann & Phillips, 2004) und die nötige kritische Auseinandersetzung mit den eigenen Grundparadigmen vernachlässigt zu haben (vgl. Gruber & Rothfuß, 2016; Zellmer-Bruhn & Maloney, 2020). Die erste Arbeit zu Hofstedes Kulturdimensionen wurde 1980, also vor über 40 Jahren, veröffentlicht. Seitdem ermöglichen technologische Fortschritte 24 Stunden am Tag weltweit verteilt zu arbeiten. Kommunikationsmedien, die zu einem größeren, schnelleren Wissensaustausch führen, haben zur politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Vernetzung, zu verschiedenen Internationalisierungsstrategien von Unternehmen und somit auch zu einer diverseren Belegschaft geführt. Teammitglieder sind nicht nur divers in Bezug auf ein Merkmal wie Nationalität oder Kultur. Sie haben unterschiedliche Hintergründe, Interessen, Erfahrungen, Ausbildungen, Ethnien, Regionen, Geschlechter etc. (vgl. Sackmann & Phillips, 2004, S. 377). Bei dieser Pluralität von Individuen ist ein Kulturverständnis als kritisch anzusehen, das auf der Annahme der Kohärenz (vgl. Haas, 2009, S. 145 f.; Rathje, 2009) aufbaut, also auf der Annahme, Kultur sei ein „universelles, für eine Gesellschaft, Organisation und Gruppe typisches Orientierungssystem“ (Thomas, 2003, S. 138) und stelle damit eine stabile Größe für Verhalten dar. Zudem werden Grenzen der Kollektive in den meisten Fällen mit Nationen gleichgesetzt (vgl. Gruber & Rothfuß, 2016; Haas, 2009, S. 134). Kleinere Kulturkreise sowie die Annahme, dass man gleichzeitig verschiedenen Kulturen angehört, die sich je nach Kontext unterschiedlich äußern können, werden nicht berücksichtigt (vgl. Haas, 2009; Rathje, 2009). Im Team bedeutet dies, dass automatisch eine Zugehörigkeit oder Gruppierung aufgrund des Merkmals der Herkunft hergestellt wird. Die Möglichkeit, dass aber aufgrund von Sympathie, gegenseitiger Wertschätzung oder einer gemeinsamen Vergangenheit die Zugehörigkeitsdynamiken unterschiedlich verlaufen, werden ausgeschlossen. Um für prozessual saliente Diversitätsmerkmale offen zu bleiben, wird eine Eingrenzung des Fokus auf eine kulturelle Einheit, wie die Nation, für diese Arbeit ausgeschlossen. Kulturelle Vielfalt ist nicht mehr isoliert zu betrachten, sondern steht im Zusammenspiel mit vielen anderen Merkmalen.

Ein weiteres Argument gegen eine Betrachtung von Diversitätsprozessen interkultureller Teamarbeit im Rahmen von Kulturdimensionen ergibt sich aus

der grundsätzlich konfliktorientierten Betrachtung von Teamarbeit durch entsprechende Forschungsansätzen. In der kulturvergleichenden Forschung geht es darum, Unterschiede aufzuzeigen, die wiederum Konflikte auslösen können. Im Rahmen von Kulturdimensionen werden Unterschiede innerhalb weniger Kategorien, die mit einem numerischen Wert belegt werden, für eine ganze Nation messbar gemacht. Gerade im Kontext von Teamarbeit, in der Synergien erzeugt werden sollen, birgt dies Risiken. Stereotype Denkmuster, häufig Ausgang von Konflikten, werden verstärkt, indem Kulturdimensionen helfen, Unterschiede wahrzunehmen und sie in Kategorien zu ordnen. Sie helfen weder dabei, ein tieferes Verständnis für Kulturen zu entwickeln (vgl. Bolten, 2001, S. 130) noch den Umgang mit solchen Unterschieden zu gestalten. Potenziale kultureller Diversität bleiben so unsichtbar und können nicht erschöpft werden. Kulturelle Wahrnehmung bleibt auf der Ebene von nationalen Stereotypen, hauptsächlich in der Erklärung von Konflikten, und kann so im schlimmsten Fall eindimensionale Wahrnehmungs- und Erklärungsmuster verstärken. In dieser Arbeit stehen aber der Umgang mit Diversität hin zu gemeinsamen Strukturen im Fokus, sodass dieses Verständnis nicht weiterverfolgt wird.

Abschließend wird darauf hingewiesen, dass trotz der empirischen Ausarbeitung der definierten Dimensionen und der kulturvergleichenden Ansätze Fragen und widersprüchliche Studienergebnisse bestehen bleiben. Je nach untersuchter Ebene (Gruppe oder Individuum) fallen Studienergebnisse unterschiedlich aus (vgl. Kirkman et al., 2006, S. 308), sodass Kulturdimensionen durchaus auch in ihren Grundsätzen hinterfragt werden können. Auch kann nicht davon ausgegangen werden, dass die Forschung hinsichtlich der Suche nach Einfluss- oder kontextuellen Faktoren erschöpft ist. Kirkman et al. stellen in ihrem Studienüberblick 2017 fest, dass im Rahmen der kulturvergleichenden Forschung auf Basis von Kulturdimensionen wenig Fortschritt zum Verständnis von unterschiedlichen Studienergebnissen in verschiedenen Kontexten gemacht wurde, ebenso wie zu kulturellen Effekten auf verschiedenen Ebenen und sehr wenig Fortschritt zu Interaktionseffekten (Kirkman et al., 2017, S. 14). Insbesondere organisationale Einflussfaktoren werden bei der Erforschung interkultureller Teamarbeit wenig berücksichtigt (vgl. Tang & Wang, 2017, S. 234). Kulturdimensionen bieten ein bereits geschlossenes Raster in der Forschung. Erkenntnisse, wie sich Kultur realisiert, die nicht in diese Kategorien fallen, könne so nicht entwickelt werden (vgl. Bolten, 2001, S. 130). So eignet diese Herangehensweise nicht für eine Forschungsfrage im explorativen Bereich, wie sie sich in dieser Arbeit stellt. Weder Fazits zu der Manifestation von Unterschieden, noch zum Umgang damit können gezogen werden.

3.2 Interaktionale Perspektiven

Der im Vorherigen beschriebenen Auffassung von Kultur stehen Ansätze gegenüber, die Kultur als Aushandlungsprozesse der Interaktion begreifen und somit einen eher interpretativen Ansatz wählen (vgl. Boyacigiller et al., 2004, S. 21 f., Gertsen & Zolner, 2020; Romani et al., 2018). Für die interkulturelle Teamarbeit bedeutet dies, den Forschungsblick auf das Zusammenspiel kultureller Unterschiede zu richten.

3.2.1 Kulturverständnis

Kultur, so das grundlegende Verständnis, formt sich in der Interaktion und wird von verschiedenen Perspektiven geprägt: „Kulturelle Heterogenität ist keine unabhängige, sondern eine relative Größe, die sozial hergestellt wird und die für die beteiligten Akteure unterschiedliche Bedeutung hat“ (Moosmüller & Möller-Kiero, 2014, S. 11). Wissenschaftshistorisch wird dieser Ansatz in den 90er Jahren angesiedelt, als Reaktion auf die im vorherigen Kapitel beschriebenen Kulturdefinitionen, die Kulturen vergleichen oder als strukturelle Synthese betrachten. Mehr Differenzierung wird gefordert (vgl. Bolten, 2018, S. 138). Sackmann und Phillips (2004) formulieren die „Intercultural Interaction Perspective“. Nationalkultur ist dabei immer noch der Ausgangspunkt von interkultureller Interaktion, allerdings entsteht durch das Aufeinandertreffen von verschiedenen Kulturen eine Art Kompromiss. Das heißt Aspekte von jeder Partei werden übernommen (oder auch nicht) und eine gemeinsame Kultur entsteht. Auf Basis dieser Betrachtungsweise kann nicht kausal aus der Kultur der Interagierenden abgeleitet werden, was in der Interaktion geschieht (vgl. Primecz et al., 2011, S. 2). Prozesse, die sich beim Aufeinandertreffen von Menschen aus verschiedenen Kulturen ergeben, stehen im Vordergrund (vgl. Bolten, 2007, S. 22).

3.2.2 Operationalisierung in der Forschung

Studien, die auf Basis der beschriebenen Annahmen arbeiten, erforschen wie Interpretationen verschiedener management- und teamrelevanter Themen in der Interaktion ausgehandelt werden und neue Sichtweisen entstehen (vgl. Romani et al., 2018, S. 8 f.). Eine theoretische Basis dazu bietet z. B. das Konzept der ausgehandelten Kultur („Negotiated Culture“), das erstmals von Brannen

und Salk (2000) in ihrer Studie zu der Aushandlung von Organisationskultur in einem deutsch-japanischen Joint-Venture formuliert wird. Aus dieser Perspektive dient die Kultur als erster Orientierungspunkt in Verhandlungssituationen. Die Umstände bestimmen dann, welche der kulturellen Merkmale in der Interaktion salient werden. Eine gemeinsame Kultur wird von den Beteiligten entwickelt. Basierend auf dieser Annahme zeigen sie am Beispiel eines deutsch-japanischen Joint-Ventures, dass Eigenheiten beider Nationen übernommen und zu einer neuen Organisationskultur fusioniert werden. Clausen (2007) adaptiert das Konzept und untersucht den Einfluss und die Anpassung von Kultur auf Kommunikations- und Zusammenarbeitspraktiken des Hauptsitzes einer dänischen Firma mit einem japanischen Partner. Die Forscherin identifiziert Anpassungen der beiden Parteien und zeigt, wie z. B. durch einen Mediator aus Hongkong das Gefühl für Differenzen gemindert wurde. Beim Thema Work-Life-Balance passt sich ein dänischer Manager in Japan vor Ort zum Teil an, behält aber trotzdem seine Einstellung. Andere Aspekte, wer welchen Verantwortungsradius innehat, sind auch nach der Untersuchung ungeklärt. Insgesamt wird deutlich, dass etliche Rahmenbedingungen, wie unterschiedliche Lizenzsysteme in den Ländern, die Zusammenarbeit beeinflussen.

Für Diversitätsprozesse zeigen diese Studien, dass auch eine ausgehandelte Betrachtung von Kultur nicht darin konzeptionalisiert werden kann, dass Elemente aus zwei oder mehreren der interagierenden Kulturen gemixt werden. Die ausgehandelte Kultur enthält vielmehr Elemente von beiden Kulturen, wie auch Aspekte, die sich aus der Aushandlungsdynamik und dem Kontext (dem Unternehmen oder dem Projekt) ergeben und somit nicht direkt aus zwei Kulturen ableitbar sind (vgl. Clausen, 2007, S. 329). Ähnlich argumentieren auch Mahadevan (2015) und Cramton und Hinds (2014). Mahadevan (2015) untersucht Prozesse deutsch-chinesischer Verhandlungspraktiken anhand von Kulturstandards (vgl. Thomas, 2003) und diskutiert disruptive Events. Sie zeigt, wie sich neue Aspekte, Übertragungen oder Interkulturen in den interkulturellen Verhandlungen bilden, indem sie Verhandlungsabläufe zwischen zwei Personen in einzelne Aktionen übersetzt. Es wird so deutlich, dass Kulturstandards zwar bei den Verhandlungspartnern vorhanden sind und Verhalten beeinflussen. Die Akteure interpretieren diese Unterschiede allerdings und setzen sie auf eigene Weisen in Handlungen um, sodass sie nicht mehr dem Muster der Kulturstandards entsprechen. Zudem werden Prozesse durch „scheitern“ unterbrochen (Mahadevan, 2015, S. 257). Die Dynamiken der Verhandlung lassen sich also nicht linear aus den beteiligten Kulturen ableiten, sondern ergeben sich aus der situativen Dynamik und den beteiligten Individuen.

Cramton und Hinds (2014) untersuchen Anpassungsstrategien von global verteilten Softwareentwicklungsteams aus einer systemischen Perspektive. Sie entwickeln ein Modell kultureller Anpassung und stellen heraus, dass zum einen die Anpassung dialektisch durch mehrere Phasen des gegenseitigen Lernens und Austausches geschieht. Zum anderen müssen die Prozesse im lokalen Kontext mit einbezogen werden. Primecz et al. (2011) veröffentlichen einen ganzen Sammelband mit Studien zu „culture and negotiated meanings“. Darin zeigt Tukiainen (2011) einen nicht-linearen Aushandlungsprozess, der noch eine weitere Facette für interkulturelle Aushandlungen beinhaltet. Er forscht aus der Perspektive des Ethnozentrismus. Dieser beschreibt die Überzeugung, dass die eigene Kultur und Weltanschauung zentral und anderen überlegen ist (S. 29). An einer Fallstudie über eine finnisch-polnische Kooperation in zwei Projekten stellt er dar, dass gegenseitige Lernprozesse zwar stattfinden, aber nicht unbedingt überdauern. Während sich im ersten Projekt die Meinungen über die andere Kultur geändert haben, wurde im zweiten Projekt mit den gleichen Teammitgliedern ein Rückfall in ethnozentristische Züge beobachtet. Kulturelle, emotionale (wie Neid über neues Projekt), organisationale und Managementfaktoren hätten diese Dynamiken beeinflusst. Dies ist für diese Forschungsarbeit interessant, da sie explizite eine nicht-lineare und rückläufige Dynamik für Diversitätsprozesse aufzeigt. Bereits stattgefunden Lernprozesse wurden wieder aufgelöst und waren für das nächste Projekt nicht mehr präsent. Diversitätsprozesse können also in Teams sowohl vor- als auch rückläufig stattfinden. Zusätzlich sind auch in dieser Studie wieder teamexterne Faktoren in den Aushandlungsprozessen von Diversität präsent.

Andere Studien zeigen Aushandlungen im kulturellen Kontext, indem globale Businessstandards auf kulturelle Interpretationen hinterfragt werden. Kulturelle Diversität wird so anhand konkreter Konzepte evaluiert. Für Diversitätsprozesse wird deutlich, dass sowohl die Interaktion im Team als auch Standards, die in Teams implementiert werden, diesen unterliegen. Yousfi (2011) untersucht die Einführung amerikanischer Managementpraktiken in einem tunesischen Unternehmen und zeigt auf, wie tunesische Mitarbeiter*innen diese Best-Practices aus ihrem kulturellen Hintergrund bewerteten. Sie empfiehlt Praktiker*innen, Managementinstrumente nicht nur in Bezug auf ihre Operationalisierung, sondern auch in Bezug auf den Bedeutungsrahmen in der Kultur zu reflektieren (S. 75). In diesem Fall waren also Managementpraktiken der Auslöser für saliente Unterschiede. Ähnlich zeigt es sich auch in der Untersuchung von Barmeyer und Davoine (2011). Sie untersuchen in einem multinationalen Unternehmen die Wahrnehmung eines amerikanisch geprägten Verhaltenskodexes bei der Implementierung in der deutschen und französischen Tochtergesellschaft. Sie zeigen auf, dass in beiden Kulturen Formulierungen und konkrete Inhalte Widerstand

auslösen und leitet daraus ab, dass solche Kodexe vor allem in dem konkreten kulturellen und institutionellen Kontext Sinn machen, in dem sie entwickelt wurden (S. 60).

Einen weiteren Schwerpunkt in der Betrachtung von Diversitätsprozessen untersuchen Studien zur Identifizierung von Maßnahmen, die die kulturelle Aushandlung positiv beeinflussen. Barmeyer und Franklin (2016) nennen ihren Sammelband entsprechend „Intercultural Management. A Case-Based Approach to Achieving Complementarity and Synergy“. Sie setzen eher problem- und konfliktorientierten Ansätzen der kulturvergleichenden Forschung Studien entgegen, die das Potenzial von verschiedenen Kulturen und dessen Erschließung in Organisationen erforschen. Für diese Forschungsarbeit können aus dieser Perspektive Erkenntnisse aus den Studienergebnissen von Dibble und Gibson (2013), Backmann et al. (2020) und Chevrier (2011) hergeleitet werden. Dibble und Gibson (2013) untersuchen Herausforderungen und Anpassungsprozesse in der multikulturellen Zusammenarbeit in einem dynamischen Kontext. Die begleiteten Projekte befassten sich mit humanitärem Hausbau. In den Projekten änderte sich die Gruppenzusammensetzung häufig. Die Autor*innen stellen fest, dass dabei interne und externe Herausforderungen eine Rolle spielen. Als interne Faktoren identifizieren sie Herausforderungen bei der sozialen Integration von Personen, die mitten im Projekt einstiegen und den Verlust von wichtigen Informationen beim Ausscheiden eines Mitarbeitenden. Die externen Herausforderungen beschreiben sie in dem dynamischen Umfeld als dominanter als im klassischen Unternehmenskontext. Etliche Herausforderungen, die sich aus dem politischen, rechtlichen, wirtschaftlichen oder kulturellen Umfeld ergaben, werden identifiziert (S. 770). Verschiedene Anpassungsstrategien, unterschieden nach internen und externen Herausforderungen, werden angewandt. Kulturelle Anpassungen werden dabei als schwierigste Herausforderung identifiziert (vgl. ebd., S. 774). Dibble und Gibson (2013) finden zudem Hinweise darauf, dass die kulturelle Heterogenität bei internen Herausforderungen zur Fähigkeit beitragen kann, wichtige Anpassungen vorzunehmen, aber auch eine Überanpassung (erhebliche interne Anpassungen in Ermangelung einer Herausforderung) stattfinden kann. Externe Herausforderungen können gravierende Konsequenzen für die Leistung der Arbeitsgruppen haben (vgl. ebd., S. 784).

Die beschriebenen Studien zeigt viele Facetten von Diversitätsprozessen auf. Zum einen werden Diversitätsprozesse in der Interaktion salient, sie äußern sich aber zum anderen auch in Bezug zu teamexternen Faktoren wie globalen Business-Standards oder Managementvorgaben. Zudem beeinflussen die Lokalität des Projektes und etliche teamexterne Faktoren das Geschehen. Dieses wurde

schon mehrfach festgehalten. Es reicht für die Erforschung von interkultureller Teamarbeit im Sinne einer Prozessbetrachtung nicht, nur die Teams isoliert zu betrachten. Dibble und Gibson (2013) zeigen auf, dass sich die Art des Projektumfeldes (ein dynamisches Projektumfeld) auf die stattfindenden kulturellen Aushandlungen auswirkt. Durch Fluktuation entstehen Dynamiken, die den Informationsfluss beeinträchtigen. Je nach Lage der Herausforderung im Projekt können Anpassungen im kulturellen Bereich positive oder negative Konsequenzen haben. Die Arbeitsleistung wurde aber am stärksten von teamexternen Faktoren beeinträchtigt. Ein vielfältiges, asynchrones Prozessbild, um Synergien zu erreichen wird aufgezeigt.

In dem Kontext ist auch die Studie von Backmann et al. (2020) interessant, da sie Handlungsstrategien im interkulturellen Umfeld auf individueller Ebene untersucht. Die Autor*innen gehen davon aus, dass viele Mitarbeitende multikulturell geprägt sind und fragen nach kulturellen Verhaltensweisen und welche Umstände und Mechanismen diese erklären. Sie identifizieren in ihrer ersten explorativen Studie fünf Verhaltensstrategien, um kulturelle Differenzen zu überwinden. Die erste Strategie besteht darin, Teammitglieder zu kulturellen Aspekten zu beraten und sprachliche Diversität zu moderieren. Eine weitere Handlungsstrategie ist eine aktive Unterstützung bei der Lösung von Konflikten zwischen Teammitgliedern. Eine proaktive Integration aller Teammitglieder als Teil des Teams wird zudem geleistet und Teammitglieder emotional unterstützt (Backmann et al., 2020, S. 1289). Weiterhin zeigen sie, dass Personen mit einer hohen kulturellen Identitätspluralität diese Strategien eher anwenden als Personen, bei denen diese gering ausgeprägt ist. Auch die mehrkulturelle Prägung der Teammitglieder beeinflusst also Verhaltensweisen in interkulturellen Situationen und damit Diversitätsprozesse.

Ein anderes Bild auf die individuelle Prägung der Teammitglieder zeigt Chevrier (2011), indem sie betrachtet, wie sich französische und vietnamesische Partner in ihrer Beziehung zur Arbeit und zum sozialen Umfeld unterscheiden. Sie beschreibt den Grad der sozialen Eingebundenheit und die Arbeitsethik aus beiden Kulturen, um dann aufzuzeigen, wie interkulturelles Lernen sowie Ergänzungspotenziale am konkreten Fall der französisch-vietnamesischen Zusammenarbeit funktionierten. Insgesamt zeigen Studien also auch, dass die individuelle Prägung der Teammitglieder nicht nur Unterschiede gestaltet, sondern auch die Handlungsweisen und damit ganze Prozesse auslöst. Diese Unterschiede sind aber nicht unbedingt einer Kultur zuzuordnen, sondern auch einer bikulturellen Prägung (vgl. Backmann et al., 2020) oder der Arbeitsethik (Chevrier, 2011).

3.2.3 Kritik und Folgerungen für diese Forschungsarbeit

Die hier beschriebenen Studien, die die Aushandlung von Kultur in der Interaktion erforschen, haben fast alle einen Fallstudiencharakter (vgl. Barmeyer & Franklin, 2016). Erkenntnisse werden an einem oder wenigen Beispielen qualitativ erarbeitet. So lassen sich von den diskutierten Studien nicht unbedingt konkrete Schlüsse über Einflussfaktoren oder Handlungsweisen ableiten, die in jedem Fall interkultureller Teamarbeit die gleichen Effekte bewirken. Sie zeigen vielmehr auf, dass sich Kultur in konkreten Situationen der Zusammenarbeit nicht statisch verhält. Interkulturelle Teamarbeit ist von Anpassungs- und Lernprozessen geprägt, die nicht linear, sondern dynamisch verlaufen und von vielen Faktoren beeinflusst sind. Rückschläge von Lernprozessen sind möglich (vgl. Tukiainen, 2011). Vermeintliche globale Businessstandards unterliegen lokalen Interpretationen, die neben kulturell unterschiedlichen Sichtweisen auch durch rechtliche oder organisationale Rahmenbedingungen geprägt sind (vgl. Barmeyer & Davoine, 2011; Yousfi, 2011). Individuelle Prägungen jenseits nationaler Unterschiede gestalten Diversitätsprozesse (vgl. Backmann et al., 2020).

Für die Betrachtung von Diversitätsprozessen in der interkulturellen Teamarbeit wird festgehalten, dass es zum einen Studien gibt, die die Aushandlung von konkreten Managementthemen erforschen (z. B. Barmeyer & Davoine, 2011; Yousfi, 2011), und Studien, die die Aushandlung von interkulturellen Konflikten in den Fokus nehmen (vgl. Backmann et al., 2020; Dibble & Gibson, 2013). Studien, die Diversität anhand von Projektmanagement- oder Teamprozessen analysieren, wurden nicht identifiziert. Größere Joint-Ventures (vgl. Brannen & Salk, 2000) oder Großprojekte (vgl. Tukiainen, 2011) stehen häufig im Fokus. Bei einigen Studien wurde das Management befragt (vgl. Brannen & Salk, 2000; Clausen, 2007; Tukiainen, 2011). Deswegen wird in dieser Forschungsarbeit angestrebt, die Forschungslandschaft durch eine Betrachtung von Teamprozessen im Arbeitsalltag zu ergänzen.

Auch ist auffällig, dass die untersuchten Einheiten häufig aus Teams von zwei unterschiedlichen Nationen bestanden (Chevrier, 2011; Clausen, 2007; Mahadevan, 2015; Tukiainen, 2011). Zwar bieten solche Teams unter der Annahme von Aushandlung eine passende Untersuchungseinheit, allerdings bieten die Aushandlungsprozesse wieder einen polarisierenden, nationalstereotyp geprägten Ausgangspunkt. Ähnlich kritisieren es auch Bolten (2020) und Moosmüller und Müller-Kiero (2014). Bei dem Begriff Interkultur könne kritisiert werden, dass er verschiedene Pole impliziert (vgl. Bolten, 2020, S. 86), die auch Irritation auslösen (vgl. Moosmüller & Müller-Kiero, 2014, S. 16). Obwohl der Fokus auf Synergie gelegt wird, werden unterschiedliche Nationen als Ausgangspunkt für

die Betrachtung angesetzt, wodurch sich wieder der Kreis zu Stereotypen und Differenz in der Betrachtung interkultureller Teamarbeit schließt. Die Studie von Tukiainen (2011) zeigt, wie schwer sich synergetische Betrachtungsweisen nachhaltig etablieren. Nationalstereotype Vorstellungen sind tief in unseren Köpfen, aber auch in Prozessen (z. B. nationalstereotype Vorbereitungstrainings, entsprechende Informationsunterlagen) verankert, weswegen diskutiert werden sollte, ob es reicht, nur die Verhandlung in den Ausgangspunkt zu stellen. Eher muss ein Zugang gewählt werden, der dieses Konstrukt weiter auflöst, auch wenn sich ein solcher Ansatz, wie im Folgenden noch dargestellt werden wird, Vorwürfen der „Naivität“ (Rathje, 2009) oder Beliebigkeit stellen muss. Um entsprechende Szenarien in die Diskussion mit einzubeziehen, werden im Folgenden theoretische und Ansätze diskutiert werden, die die Dynamik von Kultur noch weiter aus einer Mikroperspektive herausstellen und die Relevanz von Nationalkultur für die Erforschung von Teamarbeit insgesamt in Frage stellen.

3.3 Intersektionale Perspektiven

Einen Schritt weiter in der Kritik an dem Konstrukt der Nationalkultur gehen Studien und theoretische Konzepte, die grundsätzlich eine Struktur im Hinblick auf Kultur verneinen und den Einfluss von Nationalkultur als isolierte Erklärungsvariable für menschliches Verhalten kritisieren. Intersektionale Forschungsansätze begreifen Diversitätsdimensionen als sich wechselseitig konstruierende Phänomene (Collins, 2015). Bei der Forschung können dabei Überschneidungen verschiedener Diversitätsdimensionen, die Suche nach neuen Kategorien oder die grundsätzliche Ablehnung einer kategorialen Betrachtungsweise von Diversität und diskriminierenden Strukturen die Herangehensweise bestimmen (vgl. McCall, 2005). Auch Stahl & Maznevski (2021, S. 14 f.) halten fest, dass es für die Erforschung interkultureller Teams nicht mehr ausreicht, nur eine Quelle der Vielfalt zu betrachten. Für die Zukunft sehen sie es als notwendig, Formulierung und Messung der Dimensionen der Vielfalt präziser zu gestalten und Konfigurationen und Überschneidungen zu berücksichtigen. Die isolierte Betrachtung einer Diversitätsvariable wie der Herkunft oder auch dem Geschlecht ist aus dieser Perspektive unzureichend. Auch in den im Folgenden vorgestellten Kulturverständnissen und Studien wird die Untersuchung von kultureller Diversität in der Teamarbeit auf Basis einer Kulturdefinition, die Unterschiede aufgrund von Ethnie oder Nationalität in den Ausgangspunkt der Untersuchung stellt, abgelehnt.

3.3.1 Kulturverständnis

Bolten (2013) zeigt, dass für eine Definition von Kultur die Perspektive oder die Betrachtungstiefe ausschlaggebend sei, ob Struktur oder Mehrdeutigkeit im Fokus steht. Bei einer Betrachtung auf höherer Ebene ginge es um Regularien, Strukturen. Bei einer detaillierten Betrachtung (interkultureller) Interaktionen auf Mikroebene werden Reziprozitätsbeziehungen aufgedeckt, die Beziehungen nicht mehr voneinander abgrenzen lassen. Menschen seien, wenn man einzelne Akteure betrachtet, in unterschiedlichen Konstellationen durch direkte und auch Sekundärerfahrungen untereinander vernetzt. „Eigenes und Fremdes sind aus dieser Perspektive aufgrund ihrer transkulturellen Verflechtungen nur unscharf voneinander abgrenzbar und erweisen sich damit ebenfalls als ‚fuzzy‘“ (Bolten, 2013, S. 7). Eine weitere Annäherung an ein mehrdimensionales Verständnis von Kultur leisten Chao und Moon (2005), indem sie Kultur auf individueller Ebene als Mosaik bezeichnen, das sich aus Fliesen (Identitäten) der drei Kategorien „demografisch“, „geografisch“ und „assoziativ“ zusammensetzt. Diese Bausteine werden je nach Situation unterschiedlich aktiviert. Auch die Struktur dieser Fliesen ist bei jedem Menschen unterschiedlich und nicht linear von der Art der Fliesen ableitbar. Insbesondere in Situationen, in denen die aktivierten Fliesen nicht harmonieren, und je nach Kontext der Situation, fallen die aktivierten Identitäten unterschiedlich und unvorhersehbar aus. Gröschke (2014, S. 114) erweitert eine entsprechende Betrachtungsweise von Kultur um die Frage nach der Interaktion und des Kontextes, also „in welchem Kontext wird welches (kulturelle) Mosaikstück sichtbar bzw. salient? Welche Facetten interkultureller und sozialer Identität werden überhaupt in Interaktionssituationen wahrgenommen?“. Die Autorin spricht sich für eine Betrachtungsweise von Identitätsfacetten wie bei einem „Kaleidoskop“ aus, das trotz gleicher Ausgangssituation je nach Bewegung immer neue Bilder und Formen hervorbringt. Übertragen auf die interkulturelle Interaktion werden in Abhängigkeit des Kontextes für Interaktionspartner*innen auch immer wieder unterschiedliche Identitätsfacetten der interagierenden Personen salient. Der Prozess interkultureller Aushandlung in Abhängigkeit von Kontext und Gegenüber rückt durch diese Betrachtungsweise stärker in den Fokus (vgl. Gröschke, 2014).

3.3.2 Operationalisierung in der Forschung

Die ausgeführten Kulturverständnisse werden anhand einiger Studien empirisch unterstützt. Salk und Brannen (2000) verneinen zwar nicht kulturelle Prägungen,

zeigen aber, dass in dem Fall eines Hochleistungsteams eines deutsch-japanischen Joint Ventures nationale Herkunft unzureichend in der Erklärung für Verhalten in der Teamarbeit war. Mit einem netzwerkorientierten Forschungsansatz fragen sie nach Kommunikationsmustern (bzgl. aufgabenrelevanter, ratsuchender und privater Kommunikation), um so Rückschlüsse zum individuellen Einfluss auf Gruppeninteraktion zu ziehen. Die Autor*innen finden keinen Einfluss von Nationalität auf Voreingenommenheiten der kulturellen Gruppen. Allerdings werden bezüglich der Kommunikationsmuster zur ratsuchenden Kommunikation oder zur Entscheidungsfindung Unterschiede im kulturellen Vergleich gefunden. Diese Unterschiede zwischen den Kulturen lassen sich zum einen durch unterschiedliche kulturelle Werte, allerdings auch durch individuelle Eigenschaften der Teammitglieder und Manager*innen erklären. Hohe individuelle Varianzen in den Daten zeigten dies (vgl. Salk & Brannen, 2000, S. 197 ff.). Hier werden in Bezug auf die Forschungsfrage erste Belege dafür gesehen, dass eine isolierte Betrachtung von Diversität, die sich an Nationen knüpft, unzureichend ist. Salk und Brannen (2000) zeigen auf, dass durch Eingrenzung des Diversitätsbegriffs auf bestimmte Kategorien Interpretationen verzerrt werden und alternative Betrachtungsweisen zum Ursprung der Diversität verloren gehen.

Auch die Studie von Mahadevan und Klinke (2012) bietet ähnliche Hinweise. Sie wählen einen geschichtserzählenden Ansatz, um deutsch-indische Projektarbeit zu erforschen und zeigen, dass insbesondere bei Konflikten kulturalisierende Interpretationen getätigt werden, die der Komplexität der Sachlage nicht entsprechen und die einer individuellen, nicht einer faktenbasierten Bewertung unterliegen (Mahadevan & Klinke, 2012, S. 68). Zudem zeigen sie auf, dass aus einer Betrachtung auf individueller Ebene Konflikte unterschiedlich dargestellt werden und wie Interpretationen das Geschehen gestalten. Kultur wird genutzt, um Unterschiede zu erklären. Zudem zeigen sie auf, dass die kulturalisierenden Interpretationen dabei ein hohes Potenzial zu überdauern innehaben. Anstatt ausgehandelter Lösungen, die die Interpretationen aller Beteiligten beinhalten, überdauern diese individuell wahrgenommene Unterschiede (ebd., S. 70). Dies stützt noch einmal die schon aufgeführte These, dass die Fokussierung auf nationale Differenzen falsche Attributionsprozesse unterstützen kann und somit ein Teufelskreis aus Stereotypen entsteht. Vorurteile über Teammitglieder anderer Nationen werden verstärkt, indem Verhaltensweisen, die den Vorurteilen entsprechen, verstärkt wahrgenommen und verinnerlicht werden. Lern- und Anpassungsprozesse werden so gehemmt.

Barinaga (2002) kritisiert die strukturelle Perspektive auf interkulturelle Teamarbeit und erforscht anhand eines ethnografischen, explorativen Studiendesigns den Organisationsprozess eines international besetzten Wissenschaftsteams. Dies

geschieht, ähnlich wie in dieser Arbeit, auf Basis der Kritik, dass die bestehende Literatur zur Teamarbeit von kulturell diversen Teams sich auf die Zusammenhänge zwischen kultureller Teamarbeit und den Arbeitsergebnissen konzentriert. Die Forschungsfrage lautet, welche Rolle kulturelle Diversität in dem Prozess spielt (Barinaga, 2002, S. 23). Im Rahmen von Beobachtungen, Daten des E-mailverkehrs und Befragungen leistet sie eine ausführliche Beschreibung verschiedener Etappen der Zusammenarbeit. Als Ergebnis prägt sie den Begriff des „Levelling Vagueness“ (Barinaga, 2002, S. 149). Kultur wird als linguistische Ressource verstanden, um sich in der Fülle an Einflussfaktoren zu orientieren (menschlich wie extern) und mit der daraus entstehenden Vagheit umzugehen. Zudem hält sie fest, dass Kultur häufig genutzt wird, um Differenzen zu erklären, auch wenn Unterschiede sich bei genauerer Betrachtung wahrscheinlich aufgrund von anderen Aspekten ergeben (vgl. auch Barinaga, 2007).

Einige Studien zeigen, wie sich Verhalten situativ (aufgrund bestimmter Kontextfaktoren) unterscheiden kann und wiederlegen so eine Sicht auf Kultur, die impliziert, dass Nationalität oder Herkunft sich linear auf Verhalten auswirkt. Hong et al. (2000) zeigen in Experimenten, dass bi-kulturelle (chinesisch, amerikanisch geprägte) Menschen sich unterschiedlich verhalten, abhängig davon, wie sie vorher beeinflusst wurden. Sie gehen davon aus, dass Kultur aus einem Netzwerk von bereichsspezifischen Wissensstrukturen besteht (vgl. ebd., S. 710). Je nach Verfügbarkeit und Situation werden diese dann aktiviert. Nationale Strukturen lassen sich durch die Zugänglichkeit von Wissen begründen (vgl. ebd., S. 16). Auch die Studie von Liou und Lan (2018) zeigt, dass die Art der Aufgabe beeinflusst, welche kulturellen Normen wie im Vordergrund stehen. In einer kulturübergreifenden Studie finden sie signifikante Leistungsunterschiede zwischen Amerikanern und Taiwanern nur dann, wenn entsprechende nationale Normen im Vordergrund stehen.

3.3.3 Kritik und Folgerungen für diese Forschungsarbeit

Studien abseits von Strukturidentifikation zeigen, dass zumindest bei der konkreten Betrachtung einzelner Interaktionen, oder beim starken „reinzoomen“ (vgl. Boltz, 2013, S. 6; Zeuschel, 2016) auf die Dynamik des Interaktionsgeschehens etliche Dynamiken eine Rolle spielen und die Identifikation und Isolierung einzelner Faktoren unmöglich scheint (vgl. Boltz, 2013). Situative Prägungen und ein stetiger Aushandlungsprozess machen eine Isolation kultureller Faktoren unmöglich. Die Herleitung von Verhaltensweisen durch kulturelle Werte kann nicht geleistet werden. Zudem zeigen einige dieser kulturkritischen Studien, dass

Kultur als Erklärung für Verhalten herangezogen wird, obwohl andere Faktoren das Geschehen beeinflussen. Nationalität wird genutzt, um Unterschiede zu erklären (Barinaga, 2007; Mahadevan & Klinke, 2012).

Die Studie von Barinaga (2002) ist aus methodischer Sicht das radikalste Beispiel der Fallstudienforschung, da die Autor*in ihre Forschungsfrage anhand der intensiven Begleitung eines Teams 16 Monate erarbeitet (Teilnahme an allen Meetings, E-Mailverkehr, Meetingreflexionen einzelner Teilnehmer). Allerdings zeigt die Studie auch, dass die Möglichkeit, Kultur für die Forschung handhabbar zu definieren, immer mehr verschwimmt. Inhaltliche Teamdiskussionen sind von etlichen externen Faktoren (z. B. Infrastruktur und Politik) beeinflusst, der Arbeitsalltag ist von Zeitdruck geprägt (S. 88), und Menschen in ihrer Diversität sind vielfältig. In der Konsequenz kann „nur“ der Hinweis von Kultur als ein stetiger Aushandlungsprozess gesehen und nicht konkret gefasst werden. Dies kann als Stärke gesehen werden, da diese Herangehensweise die „Grundparadigmen“ interkultureller Forschung wie Nationalität und Struktur (vgl. Haas, 2009) herausfordert und den Blick auf alternative Konzepte legt (vgl. Romani et al., 2018, S. 9). Allerdings macht die Komplexität der Annahmen diese Art von Forschung anfällig für Kritik, da Erkenntnisse aufgrund von Ergebnissen, die in Situationen oder aufgrund einzelner Fällen erzielt werden, generell in Frage gestellt werden. Dies mache es schwer, allgemeingültige Fazits zu ziehen. Rathje (2009) formuliert es folgendermaßen:

„Kultur auf die plurale Perspektive zu reduzieren, evoziert den berechtigten Vorwurf des Essenzialismus und Totalitarismus, Kultur als kollektives Phänomen radikal zu dekonstruieren und nur Aussagen über Individuen zuzulassen, führt zum Vorwurf der Naivität, weil die harten Folgen kollektiver Zugehörigkeit, auf welchen weichen kulturellen Kriterien auch immer sie beruhen, verkannt werden. Ein anwendungsorientierter Kulturbegriff muss daher die Erkenntnis abbilden, dass die Zugehörigkeit zu einer Kultur Individuen zwar beeinflusst, sie jedoch offensichtlich nicht determiniert“ (Rathje, 2009, S. 6).

Insgesamt leisten Studien, die Kultur jenseits von Nation und Struktur betrachten, einen wichtigen Beitrag zur Erforschung von interkultureller Teamarbeit, da sie etablierte Annahmen zu Kultur herausfordern. Barinaga (2002) trägt im Rahmen eines konsequenten Fallstudiendesigns mit einem Team zu einer induktiven Reflexion von Kultur bei. Allerdings ist es durch das auf ein Team reduzierte Studiendesign schwierig, Fazits einzuordnen. Hier wird ein Mehrwert darin gesehen, die Herangehensweise auf mehrere Teams auszuweiten und verschiedene Teamzusammensetzungen zu kontrastieren.

Da sich noch weitere Argumente für die induktive Betrachtung Unterschieden in der interkulturellen Teamarbeit aus der Diversitätsforschung ableiten lassen, wird diese im Folgenden dargestellt, um dann in Abschnitt 3.5 Ausführungen aus der relationalen Soziologie zu Mikrokulturen als alternative Betrachtungsweise von Kultur herbei zu ziehen.

3.4 Diversitätsperspektiven

Ursprünglich in der Bürgerrechtsbewegung in den USA etabliert, in der es um Rechte der Schwarzen Bevölkerung ging, hat sich der Begriff „Diversity“ in Management und Forschung etabliert. „Diversity“ beschreibt dabei im klassischen Sinne alle Unterschiede von Menschen und wird oft mit den Dimensionen Alter, Geschlecht und geschlechtliche Identität, sexuelle Orientierung, körperliche und geistige Fähigkeiten, Religion und Weltanschauung sowie Nationalität und ethnischer Zugehörigkeit umrissen (vgl. Krell, 2007). Neben einer Diskriminierungsperspektive wird aber auch ein Betrachtungsweise von Diversität als Ressource eröffnet. Der Aushandlung von Kultur und Diversität in der Teamarbeit werden im Rahmen der Diversitätsforschung Potenziale zugeschrieben (vgl. Barmeyer & Franklin, 2016, S. 2). Deswegen wird im folgenden Kapitel, nachdem das vorherrschende Kulturverständnis aufgezeigt wurde, der Forschungsstand bezüglich der positiven oder auch negativen Auswirkungen von Diversität in der Teamarbeit dargestellt. Zudem werden Diversitätskonzipierungen aufgezeigt und im Hinblick auf ein prozessuales Diversitätsverständnis diskutiert. Zuletzt wird auf Studien eingegangen, die Prozessdynamiken aufzeigen und damit Hinweise für die Forschungsfrage dieser Arbeit geben.

3.4.1 Kulturverständnis

Bei den Grundannahmen zu Kultur wird in der Diversitätsforschung, ähnlich wie in den bereits aufgeführten Sichtweisen, kulturelle Diversität als starres Konstrukt gesehen und der Einfluss auf einzelne Faktoren isoliert betrachtet. Für den Kulturbegriff orientieren sich etliche Studien der Diversitätsforschung an Nationen oder ethnischer Zugehörigkeit (vgl. Stahl & Maznevski, 2021). Kultur wird über verschiedene Parameter hinweg zusammengefasst und wenig differenziert. Kultureller Diversität wird für alle Teams, Aufgaben und Kontexte eine gleiche Wirkungsweise unterstellt (vgl. Knippenberg & Schippers, 2007, S. 520), obwohl sich auch hier Kritik regt.

3.4.2 Operationalisierung in der Forschung

Zum Nachweis von Potenzialen der kulturellen Diversität in der Teamarbeit untersuchen Studien der Diversitätsforschung den Zusammenhang von Diversität und Faktoren wie Arbeitsleistung (vgl. Horwitz and Horwitz, 2007; Kochan et al., 2003; Stahl et al., 2010; Stewart, 2006; Triana et al., 2020; Webber & Donahue, 2001), Innovation und Kreativität (Kearney, 2013; Stahl et al., 2010; Wang, 2019; Zhan, Bendapudi & Hong, 2015) oder dem Gruppenzusammenhalt (vgl. Webber & Doahue, 2001; Stahl et al., 2010; Tang & Wang, 2007). Diese Studienergebnisse sind allerdings bezüglich des Zusammenhangs von Diversität und Arbeitsleistung kritisch und teilweise widersprüchlich (vgl. Kochan et al. 2003; Stahl et al., 2010). Stahl und Maznevski zeigen (2010, vgl. auch 2021) in ihrer Metaanalyse von 108 empirischen Studien mit 10.632 Teams widersprüchliche Ergebnisse in Bezug auf den Einfluss von kultureller Diversität auf Arbeitsleistung. Viele Kontextvariablen würden den Erfolg multikultureller Teamarbeit maßgeblich beeinflussen (vgl. Stahl et al., 2010, S. 705). Die Ergebnisse der Metaanalyse zeigen, dass die meisten diversen Teams kreativer sind, allerdings auch mehr Konflikte haben und tendenziell zufriedener sind als homogene Teams. Sie identifizieren sieben Kontextvariablen, die den Prozess moderieren. So ist die Wahrscheinlichkeit für Konflikte höher, wenn die Aufgaben komplex ist, wenn die Teams an einem Ort zusammenarbeiten und schon länger als Team bestehen (vgl. Stahl et al., 2010, S. 703). Sie stellen zudem fest, dass methodische Unterschiede in Studien unterschiedliche Ergebnisse liefern z. B. beim Zusammenhang zwischen kultureller Diversität und sozialer Integration je nach Methode (Feldstudiendesign, Labor oder Lernsettings) (vgl. Stahl et al., 2010, S. 703/705). Minbaeva et al. (2021) stellen fest, dass der Zusammenhang zwischen kultureller Diversität und den klassischen Output-Faktoren (Kreativität, Innovation und Konflikt) erschöpfend erforscht sei. Sie empfehlen, mehr Modelle zu entwickeln, die Teamprozesse berücksichtigen und so ein Verständnis von Dynamik über die Zeit hinweg zu entwickeln, was im Rahmen dieser Arbeit aufgegriffen wird.

Auch durch den Einbezug weiterer Diversitätsverständnisse bestehe Potenzial neue Einsichten über die Manifestation von Diversität in der Teamarbeit zu erlangen (Minbaeva et al., 2021). Bezüglich der Konzipierungen von (kultureller) Diversität werden in der Literatur einige alternative Betrachtungsweisen aufgezeigt. Vor allem Harrison und Klein (2007) leisten hier einen Beitrag, indem sie anstatt von Kategorien die Verteilung von Diversität in Gruppen in den Fokus nehmen. Sie unterscheiden drei Arten von Diversität. Zum einen gebe es die Art der „Separation“. Diese beschreibt Diversität als Zusammensetzung von

Positions- oder Meinungsunterschieden, vor allem in Bezug auf Wertvorstellungen, Überzeugungen oder Einstellungen (vgl. ebd., S. 1203). „Varietät“ hingegen beschreibt die Zusammensetzung der Unterschiede in Bezug auf Art, Quelle oder Kategorie der Kenntnisse oder Erfahrungen der Mitglieder der Einheit (vgl. ebd., S. 1203). „Disparität“ beschreibt die Zusammensetzung der Unterschiede in den Anteilen der gesellschaftlich geschätzten Vermögenswerte oder Ressourcen, die von den Mitgliedern der Einheit gehalten werden. Die Unterschiede zwischen diesen Definitionen zeigt sich vor allem, wenn man sie einer Betrachtung von maximaler und minimaler Diversität unterzieht. Bei der Separation ist ein Team dann maximal divers, wenn die Hälfte des Teams eine Meinung hat und die andere Hälfte eine gegenteilige. Bei der Minimalbetrachtung sind alle der gleichen Meinung. Varietät hingegen bedeutet bei einer Maximalbetrachtung, dass jedes Teammitglied eine andere Expertise mit einbringt. Diversität bedeutet hier eher Vielfalt. Disparität bedeute, dass ein Teammitglied einen deutlich höheren Rang als die anderen hat. Für die Betrachtung interkultureller Teamarbeit ist die Unterscheidung zwischen Separation und Varietät interessant. Ist ein Team maximal divers, wenn jeweils die Hälfte der Teammitglieder aus unterschiedlichen Kulturen kommt oder wenn jedes Teammitglied aus einem anderen Land kommt. Geht es eher um die Aushandlung zweier Pole oder die Vermischung mehrerer. Harrison und Klein (2007) bieten etliche Implikationen für die Messung von Diversität in Studiendesigns. Für diese Arbeit sollen die Ausführungen vor allem als Impuls betrachtet werden, Betrachtungsweisen von Diversität einzubeziehen, die sich deutlich von den Diversitätskategorien und der Betrachtung von Merkmalen der Teammitglieder absetzt.

Eine weitere Unterscheidung für Diversität leisten Stahl et al. (2010). Sie unterscheiden bei der Frage, welche Diversität was auslöst in „Deep“ und „Surface Level“ Diversität. Die Autor*innen unterscheiden, ob die Merkmale direkt ersichtlich sind, wie Ethnie oder Nationalität. Deep Level Diversity beschreibt eher psychologische Merkmale wie Persönlichkeit oder Werte (vgl. Stahl et al., 2010). Zudem unterscheiden Studien bei Diversitätsmerkmalen, ob sie einen Bezug zu dem Job oder der Aufgabe haben. Sie unterteilen in aufgabenorientierte und beziehungsorientierte Aspekte der Vielfalt (Jackson, May & Whitney, 1995) oder im Grad, inwieweit die Unterschiede Bezug zu dem Job oder der Aufgabe haben (Pelled et al., 1999; Simons, Pelled & Smith, 1999). Taras et al. (2019) unterscheiden in kontextuelle und persönliche Diversität. Unter kontextueller Diversität fassen sie wirtschaftliche, politische, kulturelle und institutionelle Merkmale des Heimatlandes jedes Teilnehmers. Unter persönlicher Diversität werden demografische Faktoren (Alter, Geschlecht), Unterschiede in Fähigkeiten sowie wahrgenommene Unterschiede betrachtet.

Zudem wird in der Literatur die Frage aufgeworfen, ob Diversitätsprozesse eigentlich durch die wahrgenommene (subjektive) Diversität oder durch die anhand objektiver Merkmale messbare Diversität entstehen (vgl. Gröschke, 2015). Argument ist dabei, dass nur Unterschiede, die überhaupt wahrgenommen werden, Prozesse in Teams auslösen können. Empirische Daten unterstützen diese Annahme (vgl. Gröschke, 2015). Tabelle 3.1 fasst die verschiedenen Konzipierungen von Diversität zusammen. Dabei orientieren sich die Einteilungen von Diversität, die sich im Grad am Arbeitsbezug orientieren oder die Diversität in oberflächliche und Tiefenmerkmale oder in kontextuelle vs. persönliche Vielfalt einteilen an Merkmalen der Teammitglieder, weswegen sie hier nicht weiter für diese Forschungsarbeit verfolgt werden. Bei der Unterteilung in objektive und subjektive Diversität wird allerdings ein prozessualer Aspekt mit einbezogen. Die Wahrnehmung der Teammitglieder wird vor die Prozesse der Informationsverarbeitung und Kategorisierung gestellt, sodass ein neuer prozessualer Schritt eingeführt wird. Eine reine Betrachtung von Diversitätsmerkmalen ohne die Berücksichtigung der Interaktion ist aus der Perspektive unzureichend.

Bezüglich der Prozessbetrachtungen in der Diversitätsforschung gibt es Erkenntnisse, die auf eine prozessuale Manifestation von Diversität hinweisen. Wie schon einleitend festgestellt arbeiten Forscher*innen bisher häufig mit der in Abschnitt 2.2.2 ausgeführten Input-Output-Logik, die die Prozesse mit einzelnen Prozessvariablen (teilweise emergenten Zuständen) und häufig mit zwei Theorien beleuchtet. (Kulturelle) Diversität wird so als Input-Faktor gesehen und in seiner Konsequenz für verschiedene Output-Faktoren, wie Gruppeneffektivität oder Kreativität statistisch untersucht (vgl. van Knippenberg & Schippers, 2007, S. 517). Eher problem- und konfliktfokussierten Ansätzen nehmen in Bezug auf die Prozesse an, dass sich aus Diversität Kategorisierungsprozesse ergeben. Menschen, die sich in Bezug auf bestimmte Merkmale ähneln, fällt es leichter zusammenzuarbeiten. Zudem erfolgt eine Abgrenzung zu anderen Teammitgliedern, die dieses Merkmal nicht aufweisen. Konflikte und damit eine verminderte Arbeitsleistung sind die Folge („social categorization perspective“ (van Knippenberg & Schippers, 2007, S. 518; Roh et al., 2019)). Die andere Perspektive schreibt diversen Teams mehr Wissen, Perspektiven, Kompetenzen und Meinungen zu. Durch die Verarbeitung dieser Vielfalt werden kreativere, innovativere und besser ausgearbeitete Arbeitsergebnisse erzielt (vgl. van Knippenberg & Schippers., 2007, S. 518; Roh et al. 2019; Zhan et al., 2015). Um dies Prozessualität weiter aufzulösen, beschäftigen sich van Knippenberg et al. (2004) mit dem Zusammenspiel dieser beiden Prozesse. Das „Categorization-Elaboration-Model“ (CET) beschreibt eine Integration der eher informationsverarbeitenden

Tabelle 3.1 Diversitätskonzipierungen

Diversität	Definition	Autor
“Highly” vs. “less job related”	Der Grad, in dem das Diversitäts-Attribut (Erfahrungen, Fähigkeiten oder Perspektiven) für die Arbeitsaufgaben relevant ist.	Pelled et al., 1999; Simons, Pelled, & Smith, 1999; Weber & Donahue, 2001
“Task oriented” vs. “relational”	Task oriented: fachlicher Hintergrund, Bildung, Teamzugehörigkeit Relations oriented: Alter, Geschlecht, Ethnie	Jackson et al., 1995, Roh et al., 2019
“Surface Level” vs. “Deep Level”	Surface Level: Offensichtliche Merkmale, wie Ethnie, Nationalität Deep Level: Psychologischen Merkmale, einschließlich Persönlichkeit, Werte und Einstellungen	Harrison et al., 1998, Stahl et al., 2010
“Contextual” vs. “personal”	Contextual: wirtschaftliche, politische, kulturelle und institutionelle Merkmale des Heimatlandes Personal: demografische Faktoren (Alter, Geschlecht), Unterschiede in den für die Arbeit in globalen virtuellen Teams relevanten Fähigkeiten und Einstellungen (kommunikative und technische Fähigkeiten und kulturelle Intelligenz) sowie wahrgenommene Unterschiede.	Taras et al., 2019

(Fortsetzung)

Tabelle 3.1 (Fortsetzung)

Diversität	Definition	Autor
Objektive vs. subjektive Diversität	Subjektive Diversität als Vielfalt, die wahrgenommen wird. Objektive Diversität wird anhand von Skalen (z. B. Index of Heterogeneity, Blau (1977)) gemessen.	Gröschke, 2015
“Separation”, “variety”, “disparity”	Separation: “composition of differences in (lateral) position or opinion among unit members, primarily of value, belief, or attitude; disagreement or opposition” (S. 1203). Variety: “composition of differences in kind, source or category of relevant knowledge or experience among unit members” (S. 1203). Disparity: “composition of (vertical) differences in proportion of socially valued assets or resources held among unit members” (S. 1203).	Harrison & Klein, 2007

und kategorisierungsorientierten Perspektive. Der Fokus liegt dabei auf der Ausarbeitung der Zusammenhänge der Prozesse. Die Forscher*innen differenzieren, ob Kategorisierungsprozesse überhaupt ausgelöst werden. Dies hinge davon ab, ob Kategorisierungsprozesse kognitiv leicht verarbeitbar sind, ob sie Sinn für die Teammitglieder geben und wie die Gruppenzusammensetzung ist („comparative fit“ (S. 1010)). Wenn diese Kategorisierungsprozesse dann aber stattfänden, würde der Informationsprozess und damit die positiven Auswirkungen von Diversität unterbrochen.

Darüber hinaus leisten die Studien von Wucholt et al. (2014) und Lindau (2010) eine grundsätzliche Reflexion von der Konstitution von Diversität und ihren Prozessen. Wucholt et al. (2014) stellen Diversitätskategorien im Änderungsmanagement in Frage und kommen zu dem Ergebnis, Diversität sei „sozial konstruiert und die Salienz spezifischer Diversitätskriterien [...] kulturell

gebunden“ (S. 59). Forschung sei deswegen nur über subjektive Erhebungen in konkreten Kontexten möglich. Sie nutzen computergestützte Simulationen, um Prozesse der Teamarbeit im Hinblick auf saliente Diversität zu reflektieren. Eher klassische Diversitätsvariablen wurden in den erforschten Teams zwar beobachtet, ihnen konnten aber keine, für die Teamarbeit relevanten, Effekte nachgewiesen werden. Lindau (2010) untersucht durch die Betrachtung von Identitäten (im symbolischen Interaktionismus), wie Diversität im sozialen Geschehen von Organisationen hergestellt und ausgehandelt wird. Sie führt Interviews mit Teammitgliedern aus drei Teams in zwei Organisationen. Sie identifiziert zum einen neben eher klassischen Kategorien (Nationalität, Alter, familiäre Situation und Geschlecht) auch die Identitätskategorien Berufserfahrung, Führungsfunktion, Persönlichkeitsmerkmale, Erfolgsorientierung, funktionaler Bereich, berufliche Mobilität, Unternehmensidentifikation und Arbeitszeit (vgl. ebd., S. 161). Situationsspezifische und veränderliche Dynamik von Diversität belegt sie zum einen durch die Beobachtung, dass Kategorien je nach Kontext anders ausgehandelt werden. Die „Dienstälteste“ zu sein könne im fachlichen Bereich Vorteile aber in Bezug auf Karriereentwicklung Nachteile bedeuten (ebd., S. 164). „Diversitymerkmale und dadurch auch Diversity [würden] – unter Beachtung der Historie – immer wieder neu verhandelt“ (ebd., S. 165). Auch Erwartungshaltungen des Gegenübers, sowie der Unternehmenskontext in Form von Normen (die sich je Unternehmen unterscheiden) würden die Aushandlungen beeinflussen.

Sowohl Wucholt et al. (2014) als auch Lindau (2010) zeigen, dass Studien, die sehr nah an den Teams und ihren Prozessen forschen, Diversitätsvariablen jenseits der klassischen genannten Dimensionen identifizieren. Wucholt et al. (2014) geben zudem Hinweise auf ein breiteres Diversitätsprozessspektrum. In der computerbasierten Simulation eines Szenarios waren in einem Team Diversität in Entscheidungsprozessen ausschlaggebend für Verzögerungen in der Zusammenarbeit. In einem anderen Team war die Umsetzung von Maßnahmen die Herausforderung. Dabei waren Unterschiede in den Rollenverständnissen salient. Im dritten Team wurden diverse Herangehensweisen bei der Entwicklung von Maßnahmen als Diversität identifiziert. Entsprechend der Erkenntnisse dieser Arbeit wird deutlich, dass in unterschiedlichen Teams unterschiedliche Prozesse mit unterschiedlicher Diversität präsent sind:

„Jedes unserer Fallbeispiele verdeutlicht, dass nicht offensichtliche Diversitätsmerkmale die Zusammenarbeit in komplexen und dynamischen Situationen beeinflussen sondern unterschiedliche prozessuale Diversitätsvariablen als kritisch für die Zusammenarbeit sind. Fall A, die Experten des Krisenmanagements unterschieden sich hinsichtlich ihrer strategischen Präferenzen und Zielvorstellungen. Die Führungskräfte in Fall B unterschieden sich hinsichtlich ihrer Rollen- und Führungserwartungen. Der

Verwaltungsstab in Fall C unterschied sich dahingehend, wie Entscheidungen getroffen werden sollten. Erst durch die geleistete Reflexion wurden diese impliziten Prozesse bzw. Unterschiede deutlich“ (Wucholt et al., 2014, S. 70).

Wucholt et al. (2014) forschen mit einem quasi-experimentellen Design explorativ nach Diversitätsmerkmalen und Prozessen. Erst wird die Zusammenarbeit im Team beobachtet und danach die Diversität mit den Teammitgliedern reflektiert. So wird ein breiteres Teamprozessspektrum abgebildet und zeigt das Potenzial einer solchen Herangehensweise zur Identifikation von Diversitätsprozessen.

3.4.3 Kritik und Folgerungen für diese Forschungsarbeit

Gerade durch die Betrachtung von Diversität als Ressource wird bei der Diversitätsforschung ein weiterer Blickwinkel auf Kultur und Diversität geöffnet. Kultur und Diversität werden Potenziale zugeschrieben (vgl. Barmeyer & Frankling, 2016, S. 2), was dem Gedanken dieser Arbeit, die Zusammenführung individueller Ressourcen für die Entwicklung von Arbeitsergebnisse und -Strukturen, unterstützt. Allerdings wird Kultur in diesen Studien klassischerweise mit Nation oder ethnischer Zugehörigkeit gleichgesetzt, was für diese Arbeit bereits ausgeschlossen wurde (vgl. Stahl & Maznevski, 2021, S. 13; Zellmehr-Bruhn & Maloney, 2020, S. 341 f.). Alternative Diversitätskonzipierungen, sowie Hinweise auf prozessuale Dynamiken jenseits von Kategorisierung und Informationsverarbeitung wurden aufgezeigt. Die Forderung nach neuen prozessuale Betrachtungsweisen auf Diversität, um so Dynamiken der interkulturellen Teamarbeit besser zu verstehen (vgl. Braedel-Kühner & Müller, 2015; Meyer, 2017; Minbaeva et al., 2021; Stahl & Maznevski, 2021) unterstützt die Relevanz dieser Forschungsarbeit.

3.5 Relationale Perspektiven

In diesem Kapitel wird eine weitere Betrachtungsweise zur Erforschung von sozialen Phänomenen dargestellt. Strukturen werden unter der Prämisse betrachtet, dass sie sich in Beziehungen realisieren und durch Individuen verändert werden können (vgl. Crossley, 2015; Emirbayer, 1997; Ridgeway, 2006; Stegbauer, 2016). Diese Betrachtungsweise wird auf den Kontext von interkultureller Teamarbeit und Diversität übertragen. Die hier vorgestellten Annahmen kommen aus der relationalen Soziologie und Netzwerkforschung. Grundlage sind

Theorien, die sich, wie Mische (2011, S. 2) es nennt, aus der „New York School“¹ ergeben haben. Auch in der relationalen Soziologie gibt es verschiedene Strömungen bezüglich der Grundannahmen zu Kultur, die hier nicht vollumfänglich diskutiert werden². Für diese Forschungsarbeit werden die Ausführungen von Stegbauer (2016), Crossley (2015), Swidler (1986) und Ridgeway (2006) hinzugezogen, da diese aus Sicht der Forscherin das größte Potenzial zur Diskussion von Diversitätsprozessen auf der kleinsten Ebene bieten³. Die Autor*innen formulieren Überlegungen, die den Prämissen dieser Arbeit in Bezug auf die Ablehnung von kategorialen Denken und der Relevanz von Kontext entspricht.

3.5.1 Kulturverständnis

Um strukturelle Makrophänomene wie Kultur zu verstehen, werden in einer relationalen Betrachtungsweise Überlegungen auf Mikroebene angestellt. Dabei geht es zum einen darum, ein Verständnis zu entwickeln, was Kultur im Sinne von Beziehung bedeutet. Es geht darum, wie oder wann sich aus diesen Beziehungen Strukturen entwickeln, wie sich der Zusammenhang zwischen individuellen Verhalten und gesamtgesellschaftlichen Strukturen gestaltet und wie das eine das andere verändern kann.

3.5.1.1 Relationalität in der Betrachtung von Kultur

Der grundsätzliche Gedanke einer relationalen Betrachtungsweise und damit auch für die Betrachtung von Kultur besteht darin, Beziehungen anstatt Einheiten in den Fokus der Wahrnehmung zu rücken. Emirbayer (1997) spricht sich in seinem „Manifesto for a Relational Sociology“ grundsätzlich für relationale Forschungsansätze in Bezug auf soziale Phänomene aus und kritisiert mit theoretisch-philosophischen Argumenten strukturalistische Betrachtungsweisen. Verhalten oder soziale Prozesse seien niemals durch kategoriale Eigenschaften wie Klassenzugehörigkeit, Parteizugehörigkeit, Alter, Geschlecht, sozialer Status, religiöser Überzeugungen, ethnischer Zugehörigkeit oder sexueller Orientierung

¹ Die New York School beschreibt eine Wende in der amerikanischen Soziologie in den 1990er Jahren. In zahlreiche Konferenzen mit führenden Wissenschaftlern (u. a. mit Mustafa Emirbayer, Jeff Goodwin und Ann Mische), aber auch in Arbeitsgruppen mit Studierenden, wurden relationale Ideen diskutiert (vgl. Mische, 2011).

² Für einen Überblick s. Mische (2011).

³ Auch Bolten (2013, vgl. Abschnitt 3.3) argumentiert in seinen Ausführungen, dass Strukturen auf kleinster Ebene verschwimmen und Beziehungen im Vordergrund stehen.

zu erklären (Emirbayer & Godwin, 1994, S. 1414 f.). Auch Crossley (2015) argumentiert, dass Kultur ein relationales Phänomen sei und deswegen im Sinne von Interaktion, Bindungen und Netzwerken konzipiert werden müsse (S. 24). Kultur realisiere sich immer zwischen mindestens zwei Akteuren und könne deswegen nicht nur an einem Individuum betrachtet werden. Die Interaktion sei der Schlüssel, Individuen entwickelten nur die Kompetenzen dafür (vgl. Crossley, 2015, S. 5 f.).

Kultur kann also nur mit einem Gegenüber oder in einer sozialen Situation definiert werden. Wenn Kolleg*innen aufeinandertreffen, haben sie bereits bestimmte Abläufe entwickelt. Beim gemeinsamen Essen gehen wissen die Beteiligten, an welchem Platz sie häufig sitzen, ob jemand Nachtschicht isst oder bestimmte Gesprächsthemen haben sich mit dem Gegenüber entwickelt. Diese Beziehungen bestehen aber nur in Bezug auf die Person im Kontext des gemeinsamen Mittagessens. Mit einem oder einer anderen Kolleg*in können die Beziehungen anders ausfallen, sich andere Gesprächsthemen ergeben oder andere Essensplätze entwickeln. In größeren Gruppen oder im Team potenzieren sich diese Beziehungen. Bei einem neuen Team treffen Individuen aufeinander, die verschiedene Ideen bezüglich des Ablaufs von Meetings mitbringen. Einige kennen strukturierte Meetings mit Agenda, Protokoll und moderierten Gesprächen, andere einen spontanen Ideenaustausch. Diese Vorstellungen müssen kommuniziert und ausgehandelt werden. Ein Ablauf kristallisiert sich für das Team heraus. Einige Verfahrensweisen werden bestätigt, andere kommen nicht zur Geltung oder werden abgelehnt. Ein Beziehungsnetzwerk oder eine Kultur des Teams bezüglich der Meetings entsteht.

Diese Beziehungen gestalten aber nicht nur zwischenmenschlichen Kontakt, sie können auch den Rahmen für Veranstaltungen oder Produktbeziehungen bieten. Wenn eine Person aus dem Umfeld und vielleicht noch eine zweite oder dritte bestimmte Ansprüche an ein Auto, oder eine Hochzeit formulieren, kann dies dazu führen, dass in Bezug auf materielle Dinge oder Events eine Erwartungshaltung entsteht:

„Ausgehandelt werden nicht nur die Beziehungsstruktur und die Verhaltenserwartungen der Beteiligten. Zu dem Abgleich gehören auch gemeinsame Interpretationen, die Anerkennung von Symbolik etc. [...]. Es entsteht auch eine gemeinsame Kultur, ein Beziehungssystem zu Inhalten. Das kann die Präferenz für Kleidungs-, Handy-, Automarken einbeziehen oder Vorstellungen darüber, wie ein Event, wie eine große Feier ablaufen soll“ (Stegbauer, 2016, S. 8).

Der alltägliche Bezug von Kultur wird so herausgearbeitet. Stegbauer (2016) (ähnlich auch Crossley (2015)) sehen Kultur darin verwurzelt. Kultur wird nicht

wie bei den Kulturdimensionen auf nationale Werte reduziert, sondern es ist „alles gemeint, was wir brauchen, um mit anderen Menschen umgehen und uns verständigen zu können“ (Stegbauer, 2016, S. 2). Es geht um das Mittagessen, alltägliche Begrüßungsrituale, aber auch Meeting-, und Gesprächsabläufe. Diese Beziehungen sind aber mit jeder Person oder auch Personengruppe, wie dem Team, der Familie oder Freunden, unterschiedlich. Kultur kann schon in kleinsten Gruppen für zwei Personen bestehen, indem diese ein Beziehungssystem entwickelt haben. Dieses wiederkehrende Beziehungssystem beschreibt Stegbauer (2016) als „Struktur“ und beinhaltet das, was auf einer Makroebene gemessen werden könne. Wenn sich eine gemeinsame Beziehung über Gesprächsthema entwickelt hat, ein wiederkehrendes Muster, besteht eine Struktur oder auch eine Kultur.

3.5.1.2 Entwicklung von Kultur

Grundlage für die Entwicklung von Strukturen sind soziale Situationen in denen diese ausgehandelt werden. Es müssen bereits Treffen zwischen den Personen stattgefunden haben, um diese Abläufe zu entwickeln.

„Was als Beziehungen in der Netzwerkanalyse gemessen wird, ist in einer Reihe von Situationen entstanden. [...] – alles, was mit der Alltagskultur zu tun hat, entsteht in Situationen. Situationen sind so gesehen, die Basis für die Entstehung sowohl von Kultur, als auch von Netzwerkstrukturen“ (Stegbauer, 2016, S. 49).

Jedes Zusammentreffen von Menschen ist so der Auslöser für soziale Prozesse (vgl. ebd., S. 43)⁴. Die Entstehung dieser Strukturen ist dabei notwendig, um Komplexität unseres Alltags zu reduzieren, sie sind die notwendige Konsequenz aus Begrenzungen von Ressourcen. Aus zeitlichen und kognitiven Beschränkungen können Individuen nicht in unbegrenzter Weise Beziehungen eingehen. Tagesabläufe, Kommunikation, sozialer Umgang können nicht beliebig mit jeder Person unterschiedlich gestaltet sein. Weder reicht dazu die Zeit, noch die kognitiven Kapazitäten. So entwickeln sich gemeinsame Verhaltensweisen, Ansichten auf ein Thema im Team. Meetingabläufe, Kommunikationsroutinen, zeitliche Rahmenbedingungen werden kollektiv gestaltet (vgl. Stegbauer, 2016).

Allerdings beginnt auch ein erstes Essenstreffen oder ein erstes Meeting nicht ohne Vorannahmen. Grundsätzlich sind Situationen „kodierte“ (ebd., S. 47). Dies geschieht z. B. dadurch, dass Menschen, die sich bereits kennen oder interagiert

⁴ Auch Ridgeway (2006, S. 10) sieht “social relational context” als “primary (though perhaps not the only) ‘factories’ that produce the modular ordering schemas by which actors reproduce or modify the macro structure”.

haben, auf ihre vorherige Erfahrung zurückgreifen und sich dementsprechend verhalten. Eine andere Möglichkeit ist, dass die Situation so bekannt ist, dass die Beteiligten wissen, wie sie sich zu verhalten haben. Stegbauer (2016) spricht dabei von „Kontexten“, die in den Situationen eingebettet seien. Individuen haben ein bestimmtes Vorwissen über Regeln in der Situation. Beispielhafte Voreinstellungen über Meetings sind klassischerweise, dass es eine Agenda geben sollte, der Laptop mitgebracht wird, eine Flipchart vorhanden sein sollte oder bestimmte Unterlagen vorbereitet werden. Auch über das Setting gibt es Vorannahmen. Arbeitet man an Tischen oder sitzt man im Stuhlkreis und wer sitzt neben wem? Wenn allerdings „Unsicherheit“ (ebd., S. 43) darüber herrsche, wie man sich zu verhalten habe, ist das Potenzial für Veränderung höher. „Je größer die Unsicherheit in einer Situation, umso eher ist die Anforderung gegeben, dass Verhalten, das Verständnis von Verhalten sich situationsgemäß gestaltet. Ist diese Unsicherheit für alle Teilnehmer*innen gegeben, wird der Aushandlungsanteil im Umgang miteinander ansteigen. Es muss geschaut werden, welche Verhaltens- und Interpretationsbestandteile aus dem vorhandenen kognitiven Repertoire der Teilnehmer hier speziell zur Anwendung gelangen kann.“ (S. 43 f.). Auch Swidler (1986) argumentiert, dass Abläufe auch in normalen Lebensabschnitten („settled periods“) sehr häufig reproduziert werden. Vor allem aber in neuen Lebensabschnitten („unsettled periods“), in denen man sich von seiner Routine abwende (wie es auch in einem neuen Team mit sehr unterschiedlichen Mitgliedern der Fall ist), würde neu geordnet oder entschieden. Crossley (2015, S. 71) formuliert es folgendermaßen:

“especially where existing rules and resources are insufficient to meet the demands of the situation, as perceived by those involved, or where the controls (external and/or internalised) which ordinarily constrain and inhibit interaction possibilities are, for whatever reason, relaxed. In some cases this results in durable change”.

Das heißt, dass gerade in einem neuen Team der Raum für Veränderung größer ist. Zeiten des Umbruchs machen Kulturproduktion wahrscheinlicher.

Für die Erforschung von Diversitätsprozessen wird festgehalten, dass Kultur durch Beziehungen gestaltet wird und für die ganz alltägliche Arbeit (und natürlich das Privatleben) gebraucht wird. Kultur ist aber nicht einfach vorhanden. Gerade in einem neuen Team, welches bisher noch nicht viele Beziehungen entwickelt hat, muss diese erst gestaltet oder ausgehandelt werden und hat das Potenzial, sich stetig weiterzuentwickeln. Kultur wird so als teamspezifische Beziehungsstrukturen, die für die Gestaltung des Arbeitsalltages relevant sind definiert. Ein kulturell diverses Team hat entsprechend der Definition

noch kein vorhandenes Beziehungsnetz für die alltäglichen Situationen ihrer Zusammenarbeit entwickelt.

3.5.1.3 Der Übergang vom Individuum zu gesellschaftlichen Strukturen (Mikro-Makro)

Auch wenn Kultur als Beziehung definiert wird und soziale Situationen und Interaktion das Hauptelement für die Realisierung sind, müssen sich Konsequenzen für das Individuum ergeben. Hier bezieht sich Stegbauer (2016) auf die Definition von Swidler (1986). Die Basis für individuelles Handeln realisiere sich nach ihr als eine Art von Repertoire, von dem aus Handlungen vollzogen werden. Sie prägt den Begriff des kulturellen Werkzeugkastens, der folgende Elemente enthalte: Glaubensvorstellungen, rituelle Praktiken, Kunstformen und Zeremonien sowie informelle kulturelle Praktiken wie Sprache, Klatsch und Tratsch, Geschichten und Rituale des täglichen Lebens (vgl. ebd., S. 273). Dieser Werkzeugkasten ist sehr groß und verändert sich ständig. Sämtliche im Leben über etliche Kanäle gesammelten Informationen werden häufig unbewusst aufgenommen (vgl. Swidler, 1986). Natürlich ist dieser Werkzeugkasten dadurch individuell. Allerdings argumentiert Stegbauer (2016), dass Orte oder Zeit eine Annäherung bewirken könnten. So kann erklärt werden, warum bestimmte Gruppen (Familien, Vereine, Stadtteile) oder sogar Nationen ähnliche Verhaltensweisen an den Tag legen können, da sie ein größeres Reservoir ausgehandelter Beziehungen teilen.

Bei der Erforschung von Diversitätsprozessen ergibt sich zudem die Frage, wie dieser individuelle Werkzeugkasten mit Strukturen in Gruppen oder auf der Ebene einer Gesellschaft zusammenhängt und diese verändern kann. Dazu argumentiert Stegbauer (2016) zunächst auf der Mikroebene. Kulturen können, wie schon angemerkt, in kleinsten Gruppen, sogar bei Paaren, gebildet werden. Er spricht von Mikrokulturen. Zwei Menschen, die mit unterschiedlichen Vorstellungen in eine Beziehung miteinander treten, müssen sich miteinander auseinandersetzen und einen Konsens finden (Aushandlung) (vgl. ebd., S. 16). Die gemeinsam entwickelten Strukturen sind die Mikrokultur. Diese Mikrokulturen (Paarbeziehungen, Freundschaften und Kolleg*innenbeziehungen) können sehr unterschiedlich sein. In Menschengruppen bestehen bereits ausgehandelte Beziehungen. Stegbauer nennt dies „soziale Kreise“. In Familien, bei der Arbeit oder im Sportverein seien Beziehungen in vielen Situationen ausgehandelt worden. Eine Kultur für jeden sozialen Kreis besteht. Jeder Mensch stünde an der Schnittstelle von verschiedenen sozialen Kreisen und sei dadurch individuell. Veränderung kann dadurch geschehen, dass eine Verfahrensweise von einem sozialen Kreis in den nächsten übertragen würden. Stegbauer (2016, S. 39) führt folgendes Beispiel an:

„Im Unternehmen werden Meetings abgehalten, bei denen Verantwortung und anstehende Arbeiten abgesprochen werden. Solche Meetings folgen einer Tagesordnung, werden von einer Person geleitet und wahrscheinlich auch protokolliert. Wenn nun im Sportverein Absprachen getroffen werden müssen, weil Arbeiten zu erledigen sind, so besteht die Möglichkeit, dass Organisationsprinzipien aus dem Unternehmen bei der Festlegung von Verfahrensweisen eingebracht werden. Wahrscheinlicher ist aber, dass der Verein schon über eine eigene Kultur in dieser Hinsicht verfügt und diese informell akzeptiert wurde und nur schwer geändert werden kann“.

Wie aber eben schon ausgeführt wurde, hat ein eingebrachtes Organisationsprinzip eine höhere Wahrscheinlichkeit sich durchzusetzen, wenn das Team neu zusammengesetzt ist und nicht bestehende Konventionen einer festen Gruppe die Einführung erschweren (vgl. Crossley, 2015). In einem neuen Team wird die Gruppe mit verschiedenen Werkzeugkästen dazu in Verhandlung treten. Wenn z. B. eine neue Art der Protokollführung einmal durchgeführt wird und das nächste Mal wiederholt wird, werden Verhaltensweisen und Strukturen dauerhaft geändert. Im Zentrum für die Bildung und Veränderung von Kultur steht also der Transfer durch Individuen im Vordergrund. Für den Übertrag von Kultur spricht Stegbauer (2016, S. 56, 82) von „Ketten“. Auch nach Crossley (2015) stellen Beziehungen die einzige Möglichkeit für Kulturtransfer dar. Zwischen verschiedenen Gruppen oder Individuen muss eine Beziehung bestehen, um Elemente zu transferieren. Viele Beziehungen unterstützen den Transfer und es können Kernelemente mit vielen Beziehungen eine zentrale Rolle spielen. In einem neu zusammengesetzten Team kommen unter Umständen viele Mitarbeitende aus sehr unterschiedlichen sozialen Kreisen zusammen, die viele soziale Situationen teilen. Deswegen wird hier das Potenzial für viel Austausch von individuellem Input (Wissen, Meinungen, Erfahrungen, etc.) und Kulturproduktion gesehen.

3.5.2 Kritik und Folgerungen für diese Forschungsarbeit

Für die Erforschung von Prozessen kultureller Diversität bieten die ausgeführten Theorien wichtige Ideen und Rahmenbedingungen. Zum einen wird Diversität als Prozessauslöser betrachtet. Prozesse finden insbesondere dann statt, wenn Unsicherheit besteht oder der individuelle Werkzeugkasten keine Orientierung bietet. Es sind noch keine Beziehungen gestaltet worden. Unsicherheit entsteht in neuen Situationen und Lebensumständen. In einem Team, das noch nicht lange zusammenarbeitet und sich dazu noch sehr in seinen Erfahrungen unterscheidet, gibt es viele Situationen, in denen Unsicherheiten entstehen. Diese bieten das Potenzial für Aushandlungen und damit auch für neue Strukturen. Unsicherheiten können

in den ersten Meetings (Was bringe ich mit? Was soll ich vorbereiten?), bei der Erarbeitung eines Konzeptes (Was habe ich für Wissen? Wie soll ich dieses kommunizieren?), bei den ersten Konflikten (Wie spreche ich das an?) oder so etwas Alltäglichem wie Pausen (Frage ich Kollegen oder gehe ich allein?) und etlichen weiteren Situationen entstehen. Unterschiedliche Wissensstände oder Meinungen zu Themen müssen ausgehandelt werden. Diversitätsprozessen finden statt, wenn individuelle Ressourcen in der Interaktion zusammengeführt werden, um neue Strukturen zu entwickeln. Nationale Vielfalt in den Teams kann zwar dazu führen, dass Menschen diverser geprägt sind, „wenn die Menschen, die zusammenkommen, einander fremd sind, vielleicht sogar noch aus unterschiedlichen sozialen Zusammenhängen, seien es Herkunftsmilieus oder Ethnien kommen, ist der Aushandlungsaufwand größer.“ (Stegbauer, 2016, S. 3). Allerdings wird hier durch den Alltagsbezug und durch die Frage nach der Salienz von Aushandlungsmerkmalen im Rahmen von Interaktion bei der Definition von Kultur die Frage nach Nationalität als Ursprung und Kategorie von Unterschieden überflüssig.

Durch die relationale Betrachtungsweise wird das Forschungspotenzial auf Mikroebene angesiedelt. Anstatt Kultur als Struktur auf der Makroebene zu betrachten, werden Aushandlungen auf der Mikroebene als wichtig formuliert, um ein Verständnis über makrostrukturelle Phänomene zu erlangen. Es geht nicht darum, Regelmäßigkeiten und Strukturen zu finden, die sich im Durchschnitt über große Gruppen von Menschen bilden. Gerade im Kontext von Teamarbeit ist es wichtig, Mikrobeziehungen zu gestalten. Ideen, Entwicklungen werden auch in der realen Unternehmenspraxis in konkreten Situationen der Zusammenarbeit entwickelt und häufig von kleinen Gruppen. Deswegen wird es für Diversitätsprozesse als hilfreich erachtet, auch diese Ebene zu erforschen, um praxisrelevante Erkenntnisse zu erlangen.

Das dritte Argument für eine relationale Betrachtung von interkultureller Teamarbeit besteht darin, dass sich Kultur und andere soziale Phänomene aus Beziehungen entwickeln. Das heißt, kulturelle Diversität muss immer in Beziehung zu etwas betrachtet werden und nicht als individuelles Phänomen. Kulturen realisieren sich in Bezug zu konkreten Inhalten. Externe ausgehandelte Beziehungen können unter bestimmten Umständen übertragen werden. Deswegen wird hier das Potenzial gesehen, Unterschiede anhand konkreter Teamprozesse und im Kontext von Team und Unternehmen herauszuarbeiten. Wenn ein neues Thema in einem Team erarbeitet wird, stellt sich die Frage, was für Themen hier in die Aushandlung kommen. Die neue Situation, das neue Thema, das Umfeld und Team sollte unterschiedliche Werkzeugkästen im Rahmen der Teamaktivitäten aktivieren. Bei der Aushandlung der Betrachtung von Transferpotenzialen stellt sich dann die Frage nach den Umständen und Einflussfaktoren, ob es zu einer

Verstetigung kommt. Der Umgang mit Diversität wird für die Übertragung von Ideen und Wissen relevant.

Methodisch gesehen geht die relationale Soziologie mit Methoden der Netzwerkforschung einher. Methoden der Netzwerkforschung arbeiten hauptsächlich damit, Beziehungen statistisch aufzubereiten. Für die Messung von Beziehungen müssten vorher klare Vorannahmen über die Art der Beziehung formuliert werden, was hier nicht geleistet werden kann. Deswegen werden die Ausführungen der relationalen Soziologie eher als eine Art Theorie verstanden, die für ein qualitatives, exploratives Studiendesign zur Erforschung von diversitätssensiblen Teamprozessen übernommen wird⁵.

3.6 Fazit zur Erforschung von Diversitätsprozessen

Insgesamt wird durch die Ausführungen in diesem Kapitel deutlich, dass die Erforschung von interkultureller Teamarbeit durch die Sichtweise auf Kultur geprägt wird. Es wurde ausgeführt, dass lange ein paradigmatisches Ungleichgewicht in der Forschung herrschte und statische, an Nationen gebundene Kulturverständnisse diese dominiert haben (Abschnitt 3.1). Ein Untersuchungsdesign auf Basis dieser Annahmen wird für diese Arbeit ausgeschlossen, da die Grundannahmen zum Kulturbegriff nicht dem Prozessverständnis dieser Arbeit entsprechen. Auch empirische Gegenargumente auf der Basis von Studien, die Unterschiede aufgrund von Nationalität oder Ethnie kritisch hinterfragen, wurden dargestellt (vgl. Abschnitt 3.3). National oder ethnisch kategorisierte Unterschiede für die Betrachtung interkultureller Teamarbeit wurden als unzureichend bewertet und aufgezeigt, dass Zuschreibungen für kulturelle Differenzen häufig verzerrt sind. Die Isolierbarkeit von Diversitätsfaktoren bezüglich der Nation oder Ethnie ist somit für diese Forschungsarbeit widerlegt. Eine positivistische Betrachtungsweise von Teamarbeit und Kultur (vgl. Sackmann, 2020) wird ausgeschlossen. Auch interpretative Arbeiten, die nichtlineare Dynamiken in der interkulturellen Teamarbeit aufzeigen, wurden dargestellt (vgl. Abschnitt 3.2). Vielfältige Einflussfaktoren kultureller Aushandlungsprozesse wurden dabei identifiziert. Diese Forschungsrichtung wird nicht als erschöpft bewertet. Interkulturelle Teamarbeit muss weiterhin so offen betrachtet werden, dass Raum für neue Erkenntnisse zu Dynamiken und Einflussfaktoren bleibt. Bei vielen Untersuchungen bleibt

⁵ Zur qualitativen Ansätzen in der Netzwerkforschung s. Hollstein (2011). Potenziale werden z. B. darin gesehen, Erkenntnisse zu Arten von Beziehungen zu erarbeiten.

das Problem der Stereotypisierung bestehen, da nationale Differenzen weiterhin Ausgangspunkte der Untersuchungen darstellen. Zudem wurde anhand der „Diversity“-Perspektive, die Diskussion eröffnet, wie sich kulturelle Unterschiede in Teams gestaltend auf Ergebnisse der Teamarbeit auswirken (vgl. Abschnitt 3.4). Allerdings wird in Diversitätsstudien ebenso häufig mit einem positivistischen Kulturbegriff gearbeitet wie in anderen Studien zu interkultureller Teamarbeit. Da Studienergebnisse häufig widersprüchlich sind, muss auch aus Sicht der Diversitätsforschung das Konstrukt von kultureller Diversität als Kategorie reflektiert und Prozesse verstärkt erforscht werden. Qualitativer, explorativer Forschung wird dabei Potenzial zugeschrieben. Zuletzt wurde durch die Darstellung von Theorien und Forschung zu Mikrokultur ein relationales, alltägliches Verständnis von Kultur erarbeitet (vgl. Abschnitt 3.5), das die Betrachtung von Diversität im Mikrokontext jenseits von Kategorien als Prozessauslöser erklärt. Dieses Verständnis wird hier übernommen.

Kultur wird für diese Forschungsarbeit als teamspezifische Beziehungsstrukturen, die für die Gestaltung des Arbeitsalltages relevant sind, definiert. Diese Strukturen beinhalten alltägliche Muster der Teamarbeit im Sinne von Arbeitsabläufen, zwischenmenschlichen Beziehungen, Entscheidungen im Team oder auch Arbeitsergebnissen. Ein kulturell diverses Team hat nach dem Verständnis dieser Arbeit noch kein vorhandenes Beziehungsnetz für die alltäglichen Situationen der Zusammenarbeit entwickelt. Diversitätsprozesse finden bei der Zusammenführung individueller Ressourcen im Rahmen von Teamaktivitäten zur Entwicklung von gemeinsamen Strukturen statt. Diversität wird also in Prozessen salient. Tabelle 3.2 zeigt die Kernargumente der Diskussion dieses Kapitels in tabellarischer Form auf.

Tabelle 3.2 Zusammenfassung der Kultur- und Diversitätsverständnisse

	Nationalkulturelle Perspektiven	Interaktionale Perspektiven	Intersektionale Perspektiven	Diversitätsperspekti- ven	Relationale Perspektiven
Kulturverständnis	<ul style="list-style-type: none"> – Strukturelles Phänomen – Kulturelle Werte einer Nation beeinflussen das Handeln 	<ul style="list-style-type: none"> – Kultur realisiert sich in der Interaktion – Wenn eine oder mehrere Kulturen (häufig Nationen) aufeinandertreffen, werden gemeinsame Elemente ausgehandelt 	<ul style="list-style-type: none"> – Unmöglich, nationalkulturelle Unterschiede als isolierte Einheiten zu betrachten 	<ul style="list-style-type: none"> – Kultur als Unterschiede, die sich aus unterschiedlichen Nationen/Ethnien ergeben – Kulturelle Diversität bietet Potenzial/Ressource 	<ul style="list-style-type: none"> – Kultur als ausgehandelte Beziehungen – Alltägliches Kulturverständnis
Empirie	<ul style="list-style-type: none"> – Etlische Untersuchungen von managementrelevanten Themen in nationalen Vergleichen 	<ul style="list-style-type: none"> – Studien legen dar, dass kulturelle Aus-handlungsprozesse in der Teamarbeit dynamisch verlaufen – Forschungslücke besteht bei der Betrachtung von Diversität anhand alltäglicher Teamprozesse 	<ul style="list-style-type: none"> – Alternative theoretische Ausführungen zu Kultur als Mosaik, Kaleidoskop oder Prozessverortung vorhanden – Situativ unterschiedliche Konsequenzen von nationaler Diversität und komplexen Dynamiken in national diversen Teams werden aufgezeigt 	<ul style="list-style-type: none"> – Widersprüchliche Studienergebnisse bzgl. verschiedener Output-Faktoren – Forschungslücke in der Erforschung alternativer Diversitätskonstrukte und Prozesse jenseits von Kategorisierung und Informationsverarbeitung – Hinweise für etliche Prozessdynamiken der Diversitätsma-nifestation 	<ul style="list-style-type: none"> – Es wurden keine Studien zu interkultureller Teamarbeit identifiziert

(Fortsetzung)

Tabelle 3.2 (Fortsetzung)

	Nationalkulturelle Perspektiven	Interaktionale Perspektiven	Intersektionale Perspektiven	Diversitätsperspekti- ven	Relationale Perspektiven
Fazit	<p>Kritische Betrachtung, da</p> <ul style="list-style-type: none"> – Lange Zeit hohe Dominanz der Forschungsrichtung – Bildet gesellschaftliche Entwicklungen nicht ab – Fokus auf Differenzen und Konflikte fördert Stereotype – Zu geschlossenes theoretisches Konstrukt für diese Arbeit 	<ul style="list-style-type: none"> – Prozessuales Verständnis von Kultur wird als erwiesen betrachtet – interkulturelle Teamarbeit muss weiterhin so offen betrachtet werden, dass Raum für neue Erkenntnisse zu Dynamiken und Einflussfaktoren bleibt – Problem der Stereotypisierung bleibt bestehen, da nationale Differenzen weiterhin Ausgangspunkt der Untersuchung sind 	<ul style="list-style-type: none"> – Hinweise darauf, dass national oder ethnisch kategorisierte Unterschiede für die interkultureller Teamarbeit unzureichend sind – Verzerrte Zuschreibungen von Konflikten auf kulturelle Differenzen werden aufgezeigt – Isolierbarkeit von Faktoren auf Nation oder Ethnie wird auf Mikroebene widerlegt 	<ul style="list-style-type: none"> – Grundannahme, dass Diversität zwischen Teammitgliedern Prozesse auslöst, wird übernommen... – ... ohne Vorannahmen zur Art des Outputs zu stellen. – Prozessual-saliente Diversität muss erforscht werden 	<ul style="list-style-type: none"> – Diversität (Unsicherheiten, neue Lebensumstände) bieten Potenzial für Kulturgestaltung – Interkulturelle Teamarbeit bedingt Mikrodynamiken, weswegen Forschung hier als hilfreich bewertet wird – Eine relationale Betrachtungs-weise bedeutet, Diversität im Team-, Unternehmens- und thematischen Kontext zu betrachten – Kategorien von Diversität durch Relationalität überflüssig
Methode	<ul style="list-style-type: none"> – Positivistisches Paradigma, quantitative Forschung 	<ul style="list-style-type: none"> – Interpretative Arbeit, qualitative Forschung 	<ul style="list-style-type: none"> – Methodische Herausforderungen in der Erforschung 	<ul style="list-style-type: none"> – Input-Output-Beziehung werden quantitativ erforscht – Alternative Annäherungen mit interpretativen Designs 	<ul style="list-style-type: none"> – Methoden der Netzwerkforschung für Forschungsziel nicht geeignet – Explorative Forschung

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





Studiendesign und -Durchführung

4

Auf Basis der theoretischen Überlegungen und der Zielsetzung dieser Arbeit wird in diesem Kapitel das Forschungsdesign begründet. Die „Indikation des Forschungsprozesses“ (vgl. Steinke, 2004, S. 326 ff.), also die Angemessenheit des explorativen eingebetteten Fallstudiendesigns, wird dargestellt (Abschnitt 4.1). Dazu werden die Art der Theoriebildung (Abschnitt 4.2), die Bestimmung des Kontextes und damit auch die Auswahl des Unternehmens und der Teams für diese Forschungsarbeit diskutiert (Abschnitt 4.3). Zudem wird die Wahl der Datenerhebungsmethoden (Abschnitt 4.4) und das Vorgehen bei der Datenanalyse (Abschnitt 4.5) aufgezeigt. Insgesamt wird so, entsprechend der Gütekriterien qualitativer Sozialforschung, der Forschungsprozess nachvollziehbar und transparent dargestellt (vgl. Misoch, 2015; Steinke, 2004). Auch die Sicherstellung ethischer Grundsätze (vgl. Hopf, 2004) wird reflektiert.

Ergänzende Information Die elektronische Version dieses Kapitels enthält Zusatzmaterial, auf das über folgenden Link zugegriffen werden kann
https://doi.org/10.1007/978-3-658-49367-7_4.

© Der/die Autor(en) 2025

L. Nowak, *Diversitätsprozesse in interkulturellen Projektteams*, Intercultural Communication and Global Cultural Dynamics – Interkulturelle Kommunikation und globale kulturelle Dynamiken, https://doi.org/10.1007/978-3-658-49367-7_4

4.1 Fallstudiendesign

Für diese Forschungsarbeit wird ein exploratives, qualitatives Studiendesign gewählt. Die qualitative Bearbeitung der Forschungsfrage bietet die Möglichkeit, ohne geschlossene Grundannahmen zu der Art oder der Dynamik von Diversitätsprozessen ins Feld zu gehen. Potenziale qualitativer Forschung bestehen darin, dynamische und komplexe Grundannahmen zu interkultureller Teamarbeit auf Mikroebene einbeziehen zu können (vgl. Brannen, 2022, S. 68), was erklärtes Ziel dieser Forschungsarbeit in Bezug auf Diversitätsprozesse ist. Zudem wurde bereits festgestellt, dass die empirische Basis für Diversitätsprozesse jenseits von Kategorisierung und Informationsverarbeitung gering ist (vgl. Abschnitt 3.4). Die explorative Herangehensweise dieser Arbeit ermöglicht die „Erschließung eines bisher wenig erforschten Wirklichkeitsbereichs („Felderkundung“) mithilfe von „sensibilisierenden Konzepten““ (Flick, 2008, S. 25). Durch eine facettenreiche und ausführliche Beschreibung von Prozessen der Teamarbeit werden neue Erkenntnisse erlangt, die durch eine Fokussierung auf im Vorhinein hergeleitete Thesen oder eine standardisierte Datenerhebung ausgeschlossen würden (vgl. Döring & Bortz, 2016, S. 66; Flick, 2008, S. 17). Doch auch bei qualitativen Studiendesigns gibt es verschiedene Forschungsstrategien. Die Frage ist, wo und durch wen relevante Informationen erschlossen werden können. In dieser Arbeit wird eine ausführliche, mehrperspektivische Betrachtung von Teamprozessen durch direkt betroffene Personen in ihrem Unternehmensumfeld als Mehrwert erachtet. Echte Teams werden in ihrer Interaktion und im Zusammenspiel mit Team- und Unternehmensgegebenheiten erforscht. Da das ausgeführte Prozessverständnis dieser Arbeit die Aushandlung der individuellen und damit unterschiedlichen Inputs der Teammitglieder zugrunde legt (vgl. Kapitel 2), werden Daten von dem Großteil der Mitgliedern eines Teams erhoben¹. Die Daten können so gegenübergestellt, Diversität im Teamgeschehen reflektiert und durch die Integration der Daten eine ausführliche Beschreibung der Prozesse geleistet werden. Eine Erforschung von Diversitätsprozessen durch die Befragung Dritter (durch Expert*innen, Führungskräfte im Unternehmen oder Trainer*innen), durch Befragungen einzelner Personen aus unterschiedlichen Teams oder im Rahmen von experimentellen Designs wird ausgeschlossen.

Aus dieser Strategie ergibt sich zudem, neben der qualitativen, explorativen Arbeit, ein Fallstudiendesign. Die Analyse erfolgt am Beispiel eines

¹ Nicht alle Teammitglieder haben sich einverstanden erklärt ein Interview zu führen, dies waren wenige Personen. In allen Teams wurden mehr als 75 % der Teammitglieder interviewt, in 2 Teams 100 %, in den anderen 80 %.

Unternehmens (dem Fall) mit mehreren Teams aus diesem Unternehmen als Analyseeinheiten (vgl. single-case (embedded) design (Yin, 2014, S. 47 f., s. auch Abschnitt 4.3). Ein Fallstudiendesign bedingt die Erhebung umfangreicher Daten für konkrete Fälle, sowie die Berücksichtigung des Kontextes. Durch die ausführliche Beschreibung werden Zusammenhänge und Dynamiken aufgedeckt (Hunziker & Blankenagel, 2021, S. 141; Yin, 2014). Das „wie“ bei der Betrachtung von sozialen Phänomenen (in diesem Fall Diversitätsprozessen) steht im Vordergrund. Ebenso bedingen Fallstudien Forschungsfragen, die eine natürliche Interaktion und ein natürliches Forschungsfeld zur Betrachtung voraussetzen (vgl. Piekari et al., 2009, S. 569; Yin, 2014, S. 9), was den beschriebenen Anforderungen dieser Arbeit entspricht. Auch die Aktualität des Geschehens ist ein wichtiger Teil der Forschungsfrage dieser Arbeit und wird von Yin (2014, S. 9) als Kriterium für die Wahl eines Fallstudiendesigns genannt. Die Frage, wie sich Individuen, die in einer stark vernetzten Welt leben und arbeiten, sich in Teams organisieren, ist ein zentraler Bestandteil der Themenstellung. Teamarbeit ist von aktuellen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Trends wie der Globalisierung, Migration, der Internationalisierung von Unternehmen und der weltweiten Vernetzung der Menschen durch digitale Medien beeinflusst. Die interkulturelle Teamforschung wird unter anderem durch solche Trends herausgefordert (vgl. Adler & Aycan, 2020). In dieser Arbeit werden deswegen Teams erforscht, die mit diesen Themen in einem international agierenden Unternehmen konfrontiert sind.

Die Erforschung von Diversitätsprozessen anhand konkreter Teams als Analyseeinheiten in einem Unternehmen ist somit aus den genannten Gründen für dieses Forschungsvorhaben geeignet. Gründe für die Differenzierung des Falls und der Analyseeinheiten werden in Abschnitt 4.3 aufgegriffen. Zunächst wird aufgezeigt, was für eine Art der Theoriebildung sich aus einer derartigen Herangehensweise ergibt.

4.2 Theoriebildung

Fallstudien zeichnen sich durch einen Kontext aus. Durch die geringe Anzahl an untersuchten Einheiten muss davon ausgegangen werden, dass fallleigene Einflussfaktoren das Ergebnis beeinflussen. Dies kann als Vorteil, aber auch als Bedrohung für die Ableitung von objektiven Schlussfolgerungen gesehen werden (vgl. Welch et al., 2011 und 2022). Fälle limitieren Objektivität, da die Studienergebnisse so Gefahr laufen, nur für diesen einen oder wenige Fälle relevant

zu sein (ebd.). Um diesen Konflikt aufzulösen, empfiehlt Eisenhardt (1989) mindestens vier Fälle zu berücksichtigen und durch fallübergreifende Erkenntnisse eine Objektivität herzustellen. Bei Yin (2014) wird argumentiert, dass durch eine ausführliche Theoriebildung eine Grundlage geleistet wird, die dann mit einigen Fällen im natürlichen Umfeld überprüft wird (vgl. Yin, 2014, Welch et al. 2011 und 2022). Durch die Reduzierung von Verzerrungen, systematische Fallauswahl und das Herausarbeiten von Regularien über mehrere Fälle hinweg werde so auch mit Fallstudien das Ziel verfolgt, Thesen abzuleiten, die frei vom untersuchten Kontext sind (vgl. Welch et al., 2011, S. 754 f.). Diese Grundannahmen entsprechen der Logik des positivistischen Paradigmas (vgl. Piekkari et al., 2009; Welch et al., 2011, 2020). Allerdings wird für diese Forschungsarbeit angenommen, dass kulturelle Beziehungen sich team- und situationsspezifisch realisieren. Das Ziel, die Manifestation von Diversität und ihre Prozesse zu untersuchen, kann so nicht in erster Linie mit der Erwartungshaltung einhergehen, Prozesse zu isolieren. Sowohl in Bezug auf interkulturelle Teamarbeit (vgl. Abschnitt 3.2–3.5) als auch in Bezug auf Teamprozesse (Abschnitt 2.1, vgl. Marks et al., 2001) ist es für diese Arbeit notwendig, den Kontext, also das Unternehmen und Besonderheiten im Team, explizit mit in die Analyse einzubeziehen. Sie werden als Mehrwert und wichtig für die Erkenntnisgewinnung angesehen.

Zur Theoriebildung aus Fallstudiendesign formulierten Welch et al. (2011) die Methode der kontextualisierten Betrachtungen (ebd., S. 747 f.). Dabei geht es darum, kausale Zusammenhänge zu erkennen, indem sie durch Kontexte hergeleitet werden. Anstatt das Ziel zu verfolgen, von den Fällen unabhängige Schlussfolgerungen zu ziehen, werden Unterschiede in den Fällen explizit in die Argumentation einbezogen. Prozessüberlegungen im Zusammenhang mit Teameigenheiten werden genutzt, um Erkenntnisse zu erzielen. Dies wird als Stärke der Studie verstanden, nicht als Einschränkung der Validität und damit qualitätsmindernd (vgl. Welch et al., 2011, 2022). Grundlegend für eine derartige Herangehensweise sind Theorien, die aufzeigen, dass sich Phänomene in Bezug zu ihrer Umwelt realisieren und nicht isoliert von Personen oder Objekten ableitbar sind. Kultur ist nicht in einer Person zu erforschen, sie realisiert sich in Bezug zu Personen, Objekten, Prozessen. Welch et al. (2011) verorten diese Art der Theoriebildung von der philosophischen Ausrichtung im kritischen Realismus (verdeutlicht anhand der Ausführungen von Bhaskar (1998)). Dieser Forschungsarbeit liegen entsprechende Annahmen der relationalen Soziologie (vgl. Abschnitt 3.5) und eine systemische Betrachtung von Teamprozessen (vgl. Abschnitt 2.1) zugrunde.

Prozessforschung ist eine der Herangehensweisen, um Kontexte mit in die Theoriebildung einzubeziehen und durch sie zu erklären, warum, was, wie

geschieht (vgl. Welch et al., 2022). Abläufe werden dabei in ihrem Kontext erzählt und Mechanismen erfasst (vgl. Welch et al., 2022, S. 13). Dementsprechend wird für diese Arbeit eine detaillierte Beschreibung von Teamprozessen geleistet. Es geht darum zu analysieren, welche Unterschiede sich ergeben, wie mit diesen umgegangen wird und was für weitere Faktoren diesen Prozess beeinflussen. Mit der Beschreibung von Abfolgen wird aufgezeigt, was warum geschieht (vgl. ebd.).

Insgesamt ergeben sich so für diese Forschungsarbeit kontextualisierte Erklärungen im Sinne von Welch et al. (2011 und 2022) zur Theoriebildung und Prozessbeschreibungen (vgl. Welch et al., 2022) als Untersuchungsstrategie. Diversitätsprozesse werden auf Basis der Aussagen der einzelnen Teammitglieder und der Beobachtungsdaten detailliert beschrieben und Kontexte genutzt, um Auffälligkeiten zu erklären. Allerdings stellt sich die Frage, wie viel Kontext überhaupt erfasst und erforscht werden kann. In einer relationalen Betrachtungsweise, oder auf Mikroebene, können sich Beziehungen so potenzieren, dass die Ableitung von Fazits aufgrund der Komplexität unmöglich wird (vgl. Bolten, 2013).

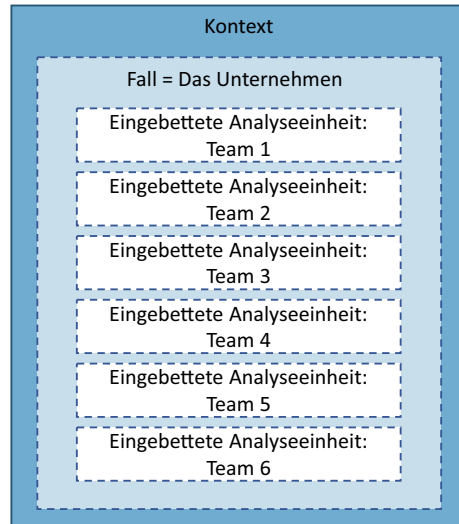
4.3 Kontextbestimmung

Eine erste Annäherung an den Kontext leistet bei Fallstudiendesigns die Festlegung der Untersuchungsfälle oder -Einheiten (vgl. Yin, 2014, S. 29). Welch et al. (2011) definieren Kontext als „the contingent conditions that, in combination with a causal mechanism, produce an outcome“ (S. 741). Es stellt sich also die Frage, wo sich Bedingungen für die Fragestellung dieser Arbeit potenziell realisieren. Da für Diversitätsprozesse vor allem die soziale Interaktion ausschlaggebend ist (vgl. Abschnitt 3.5), werden die Umstände im Team als wichtige Analyseeinheit für die Berücksichtigung des Kontextes von Diversitätsprozessen gesehen. Die meisten, sich wiederholenden Begegnungen im Unternehmen finden in Teams statt. Teams sind dabei an bestimmte Konditionen gebunden: eine Aufgabe, eine Abteilung, infrastrukturelle Gegebenheiten, die Teamzusammensetzung. Eine Ebene höher können Faktoren des Unternehmens eine Rolle spielen. Wie ist die Kultur des Unternehmens und in welcher Branche agiert es? Dies sind alles Punkte, die unter Umständen die Teamdynamik beeinflussen können (vgl. Welch et al., 2011, S. 741). Im Sinne einer relationalen Logik können Ebenen, wie die Gesellschaft oder wirtschaftliche Trends auch nicht ausgeschlossen werden. Um diese Kontexte so weit wie möglich präzise in die Analyse mit einbeziehen zu können, wurden bestimmte Entscheidungen bezüglich ihrer Gestaltung

getroffen. Der Unternehmenskontext wurde reduziert und auf ein Unternehmen limitiert. Dies ermöglichte der Forscherin, das Unternehmen durch den Datenerhebungszeitraum von fast einem Jahr kennenzulernen und aufkommende Aspekte passend einzuordnen. Zudem wurde die ansonsten nicht erfassbare Anzahl an Wirkungsfaktoren reduziert. Die Limitierung ergab sich also vor allem aus Gründen der Händelbarkeit. Der Einbezug verschiedener Unternehmenskontexte würde ansonsten als wertvoll für die Erarbeitung des Themas erachtet.

Abbildung 4.1

Betrachtete Kontexte. (In Anlehnung an Yin (2014, S. 50))



Bei der Auswahl der Analyseebenen bietet die Betrachtung mehrerer Teams einen Mehrwert. Vergleiche sind möglich und Umstände der einzelnen Teams können mit ihren potenziellen Auswirkungen auf Diversitätsprozesse abgeglichen werden. Auch verschiedene Teamkonstellationen in Bezug auf Nationalität können so betrachtet werden. Insofern stellt das Studiendesign eine Einzelfallstudie in Bezug auf das Unternehmen dar, indem mehrere Einheiten, nämlich die Teams, analysiert werden („single case (embedded) design“ (Yin, 2014, S. 47 f.)). Innerhalb des Unternehmens werden insgesamt sechs Teams untersucht. Sowohl der Zugang zum Unternehmen und die Kriterien für die Teamauswahl werden im Folgenden noch einmal vertieft. Abbildung 4 visualisiert die verschiedenen Kontextebenen.

4.3.1 Fallauswahl und Zugang zum Feld

Die Datenerhebung fand unter möglichst realen Bedingungen des Teamalltages im Feld statt. Wolff (2004, S. 335) definiert Forschungsfelder als „natürliche soziale Handlungsfelder im Gegensatz zu künstlichen situativen Arrangements (...), die extra für Forschungszwecke geschaffen werden“ (vgl. auch Döring et al., 2016, S. 205). Eine Begleitung von Teams während ihrer alltäglichen Zusammenarbeit ist ein zentrales Element des Studiendesigns dieser Arbeit. Deshalb wurde ein Unternehmen zur Forschungskooperation gesucht, welches die Begleitung verschiedener Teams in ihrem Arbeitsalltag ermöglichte.

Anforderungen an die Unternehmensauswahl ergaben sich aus den Anforderungen an die Teams. Es sollte daher einen üblichen Fall (vgl. Yin, 2014, S. 52) eines international agierenden Großunternehmens darstellen. Das Unternehmen musste groß genug sein, um regelmäßig neue und auch national diverse Teams zu bilden. Die Unterstützung des Unternehmensmanagements wurde als wichtiges Kriterium gesehen, um eine Durchführung des Projektes bis zum Ende zu gewährleisten. Entsprechend dieser Kriterien wurde ein Informationsdokument in Form einer Power-Point-Präsentation erstellt und im Verlauf von Februar bis Dezember 2021 an ca. 30 Unternehmen verschickt. Die kontaktierten Unternehmen ergaben sich aus dem Netzwerk der Promovendin, dem Unternehmensnetzwerk der Hochschule Hamm-Lippstadt, der betreuenden Professor*innen und einer Recherche von Unterschreiber*innen der Charta der Vielfalt, also Unternehmen, die sich im Bereich „Diversity“ engagieren. Die vielversprechendsten Voraussetzungen in Bezug auf die beschriebenen Kriterien bot ein global agierender Hersteller von Medizintechnik und Pharmaprodukten und Anbieter von Dienstleistungen in diesem Bereich. Die nach innen und außen kommunizierten Unternehmenswerte beinhalten die Wertschätzung von Vielfalt. Wirtschaftlich steht das Unternehmen im Wettbewerb mit anderen global agierenden Unternehmen in der Sparte und ist von globalen Wirtschaftstrends betroffen. Mit diesem Unternehmen wurde eine Kooperationsvereinbarung zur Durchführung der Datenerhebung getroffen. Im Unternehmen wurden dann mithilfe eines gut vernetzten Mitarbeiters, einem „Gatekeeper“ (Misoch, 2015, S. 187) Teams entsprechend definierter Auswahlkriterien identifiziert (vgl. nächstes Abschnitt 4.3.2). Daraufhin wurden die Teamleiter*innen und Vorgesetzten kontaktiert und dann den Teams das Forschungsprojekt vorgeschlagen. Es fanden mehrere Gespräche mit Bereichs- und Teamleitern zur Teamakquise statt. Schon hier wurde entsprechend des forschungsethischen Grundsatzes der „informierten Einwilligung“ (Hopf, 2004, S. 591) über Inhalt und Verwendung von Studie und Daten informiert. Die Teams hatten die Möglichkeit, sich ohne Anwesenheit der Forscherin über

die Teilnahme an dem Forschungsprojekt abzusprechen. Die Teilnahme war zu jeder Zeit freiwillig, und dies wurde zu verschiedenen Zeitpunkten der Akquise kommuniziert.

4.3.2 Auswahl der eingebetteten Analyseeinheiten

Die Auswahl der Teams richtet sich nach theoriegeleiteten Kriterien. Teams wurden untersucht, bei denen viele Einsichten für die Forschungsfrage zu erwarten waren (vgl. Eisenhardt, 1989, S. 537). Folgende Kriterien für die Teamauswahl ergeben sich aus der Theorie.

Zum einen sollten die Teams neu zusammengesetzt sein. Kulturell diverse Teams werden für diese Forschungsarbeit als Teams ohne ein entwickeltes Beziehungsnetz in Bezug auf ihre Zusammenarbeit definiert (Abschnitt 3.6). Kulturelle Aushandlungsprozesse finden vor allem in Zeiten des Umbruchs oder von Unsicherheiten statt (vgl. Crossley, 2015; Stegbauer, 2016; Swidler, 1986; Abschnitt 3.5). Um somit entsprechend dieser Definition die kulturelle Vielfalt zu maximieren, wurden Teams gesucht, die gerade mit ihrer Zusammenarbeit starteten oder einem deutlichen Wandel in Bezug auf Aufgabe und Struktur unterlagen. Somit konnte sichergestellt werden, dass noch Strukturen für die Zusammenarbeit aufgebaut werden mussten. Allerdings mussten dabei einige Kompromisse für die Auswahl der Teams eingegangen werden. Da in dem kooperierenden Unternehmen vollumfängliche Neugründungen von Teams selten stattfanden, wurde der Zeitraum, den das Team schon zusammengearbeitet haben durfte, auf maximal sechs Monate festgelegt. Teams wurden zudem nur selten zu einem Stichtag neu gegründet. Aufgrund von Neubesetzungen und Stellenwechseln zog sich eher ein Findungsprozess über mehrere Monate. Diese Teamgründungen wurden durch die Erweiterung des Zeitraums auf 6 Monate berücksichtigt. Tabelle 4.1 zeigt auf, wie lange die Teams zu Beginn der Untersuchung bereits zusammengearbeitet hatten.

Ein zweites Kriterium ergibt sich aus dem Teamverständnis. Teams unterliegen Prozessen, indem sie Handlungen und Aktivitäten in Arbeitsstrukturen umwandeln (vgl. Abschnitt 2.3; Marks et al., 2001). Projektteams zeichnen sich dadurch aus, dass sie interdisziplinär zusammengesetzt werden, um ein Thema neu zu erarbeiten (Cohen & Bailey, 1997). Prozesse des Projektmanagements wurden als Orientierungsrahmen zur Erforschung der interkulturellen Teamarbeit herangezogen (Abschnitt 2.3). Dementsprechend wurden Teams mit Projektcharakter und einem hohen Anteil an Neuentwicklungstätigkeit gesucht. Die Entwicklung von gemeinsamen Strukturen im Team bedingen soziale Interaktion (vgl. Stegbauer, 2016), weswegen kommunikative Aktivitäten und Austausch zwischen

Teammitgliedern als weitere wichtige Kriterien für die Teamauswahl identifiziert wurden. Teams mit reinem Kundenkontakt oder stark produzierenden Bereiche (z. B. Fließbandproduktion) wurden ausgeschlossen.

Zudem wurden zum Teil international zusammengesetzt Teams (definiert als \geq zwei unterschiedliche Nationen) gesucht, um die Salienz von Unterschieden, die sich aus der Nationalität ergeben, zu reflektieren. Die Kritik an einem Kulturverständnis, das immer noch Nationalität als Ausgangspunkt für Untersuchungen von kultureller Diversität nutzt (vgl. Kapitel 3), ist eines der Kernargumente für die Relevanz dieser Forschungsarbeit. Um Erkenntnisse dieser Arbeit in Bezug auf das Thema der Nationalität kritisch hinterfragen zu können, wurde bezüglich der nationalen Zusammenstellung im Sinne einer heterogen gezielten Stichprobe gearbeitet (vgl. Döring et al., 2016, S. 304). Das heißt, unterschiedliche Konstellationen nationaler Diversität werden berücksichtigt. Die Teams sind zum Teil national heterogen besetzt, zum Teil national homogen. Bei den national homogenen Teams konnten zwei Nationalitäten gewonnen werden (vgl. Tabelle 4.1). Die Teams arbeiteten aufgrund von Empfehlungen durch die Covid-19 Pandemie Kontakte zu reduzieren alle zum großen Teil aus dem Homeoffice, mit einzelnen Präsenzmeetings und Bürotagen. In den internationalen Teams hatten zudem einige Teammitglieder mit einem nicht-deutschen Hintergrund ihren Hauptarbeitsort in ihrem Heimatland.

Die Teams sind alle aus dem gleichen Unternehmen und dort im Bereich Marketing und Vertrieb, im strategischen Projekt- und Personalbereich angesiedelt. Von der Größe werden kleine Teams (3–5 Mitglieder), mittelgroße Teams (5–8 Mitglieder) und größere Teams mit 8–11 Mitgliedern untersucht. Die Daten eines weiteren begleiteten Teams aus einem weiteren Land (Team G, Tabelle 4.1) konnten nicht berücksichtigt werden, da die Daten wegen sprachlicher Hürden nur schriftlich eingeholt werden konnten und zu sehr von den anderen bezüglich des Detaillierungsgrades und der Vollständigkeit abwichen.

Tabelle 4.1 Beschreibung der Teams

	Team A ²	Team B	Team C	Team D	Team E	Team F	Team G
Dauer der Zusammenarbeit ab Datenerhebung	Ca. 2 Wochen	Ca. 3 Monate	Parallel zum Start einer Umstrukturierung	Ca. 3 Monate	Ca. 4 Monate	ca. 1 Monat	Einige Monate
Anzahl Teammitglieder	5	3	8	6	11	6	5
Arbeitsbereich	Strategie, Beratung	Personal / Diversity Mgmt.	Marketing & Sales	Marketing & Sales	Marketing & Sales	Marketing & Sales / Strategie	Personal
Nationale Diversität	Homogen, Nation A	Homogen, Nation B	Heterogen, 3 Nationen	Heterogen, 2 Nationen	Heterogen, 3 Nationen	Homogen, Nation A	Nation C

² Aus Gründen der Rückverfolgbarkeit wurde hier die Bezeichnung und die Reihenfolge der Aufzählung der Teams im Vergleich zur Ergebnisdarstellung geändert.

4.4 Erhebungsmethoden

Für die Beschreibung der Prozesse wurde angestrebt, möglichst viele Daten über Teamaktivitäten zu erlangen, die Aufschluss über die Entwicklung von Arbeitsstrukturen zu erlangen. Die DIN 69901 gab dabei Orientierung, welche Prozesse potenziell stattfinden könnten. Deswegen wurden zum einen passiv teilnehmende Beobachtungen als Methode ausgewählt. Ziel der teilnehmenden Beobachtungen war es, herauszufinden, was für Aktivitäten in den Teams stattfinden, was für Themen wie besprochen werden und mit welchen Abläufen und Hilfsmitteln (Software, etc.) die Teams arbeiten. Weiterhin war es wichtig, Einblicke auf die individuellen Perspektiven der Teammitglieder auf die präsenten Abläufe und Ergebnisse zu erlangen und die Daten aus den Beobachtungen zu verdichten. Dafür wurden problemzentrierte Interviews gewählt, die erlauben, das Vorwissen aus den Beobachtungen einzubeziehen. Für die Forschungsarbeit ergaben sich also passiv teilnehmende Beobachtungen und problemzentrierte Interviews als Methoden zur Erhebung der Daten. Durch die Integration der Daten konnten ein umfangreiche Datenbasis zu den Aktivitäten der Teamarbeit, wie auch zu den verschiedenen Perspektiven der Teammitglieder erlangt werden. In den folgenden zwei Teilkapiteln wird die Angemessenheit dieser Methoden und wie diese umgesetzt wurden weiter beschrieben. Die Datenerhebung fand von Februar bis Dezember 2021 statt und wurde im Arbeitsalltag der Mitarbeiter*innen durchgeführt. Allerdings zwang die Covid-19-Pandemie alle Teams zu Homeoffice und Telearbeit. Die Forscherin nahm an (Online-) Meetings teil und die Interviews wurden in der Arbeitszeit geführt.

4.4.1 Teilnehmende Beobachtung

Beobachtungen bieten sich an, wenn automatisierte und unbewusste Verhaltensweisen erforscht werden oder Aspekte nicht von den Betroffenen formuliert werden können (vgl. Döring et al., 2006, S. 324 f.). Da davon auszugehen war, dass ein Großteil der Diversitätsprozesse unbewusst verlaufen, wurde dieser Aspekt im Forschungsdesign und in der Methodik durch die Beobachtungen aufgefangen. Die Daten bieten den Mehrwert, dass Aspekte zu den Arbeitsabläufen in ihrer realen Entstehungssituation erfasst wurden. Dynamiken, die unbewusst

verlaufen bzw. durch Fragen schwer zu identifizieren sind, werden so berücksichtigt. Zudem wurden die Beobachtungen über einen Zeitraum von 6 bis 8 Wochen hinweg getätigt, sodass Entwicklungen über den Zeitraum mit einbezogen werden konnten.

Bei Beobachtungen stellt auch die Festlegung der „Ereignisse“ eine Fallauswahl dar (Merkens, 2004, S. 293, siehe auch Döring et al., 2016, S. 327). Teammeetings wurden als vielversprechendste Anlässe zur Beobachtung identifiziert, da sie Raum für die Interaktion im ganzen Team bieten. Die Beobachtung fand unter „natürlichen Bedingungen“ (vgl. Martin & Wawrinowski, 2014, S. 38), also in berufsalitäglichen Meetings statt. Die Forscherin war sichtbar anwesend, nahm aber nicht am Geschehen teil („offen-passiv-teilnehmend“ (vgl. Martin & Wawrinowski, 2014, S. 40)). Die Form der Beobachtung liegt im Bereich der unsystematischen (vgl. Martin & Wawrinowski, 2014, S. 37) und unstrukturierten Beobachtung (vgl. Martin & Wawrinowski, 2014, S. 38). Die Forscherin war durch die in Kapitel 3 aufgezeigte Betrachtungsweise von Kultur und Diversität und die DIN 69901 darauf sensibilisiert inhaltliche Themen, die Art und Weise der Interaktion und Hilfsmittel im Hinblick auf die in Abschnitt 2.3 aufgezeigten Prozessgruppen zu dokumentieren. Allerdings sollte auch Raum für unerwartete Erkenntnisse und Prozesse zugelassen werden. Ein ganzheitlicher Beobachtungsfokus für Interaktion und Diskussionen, aus denen Arbeitsergebnisse und Strukturen entstanden, wurde deswegen gewählt. Anstatt die Beobachtungsnotizen vorzustrukturieren wurde entschieden, die Meetings im Hinblick auf ihren Verlauf in einem Beobachtungsprotokoll zu dokumentieren. Dieses Vorgehen lehnt sich an die Regeln für Verlaufsprotokolle von Martin & Wawrinowski, 2014 (S. 61) an. Das Protokoll enthält Angaben zur Art des Meetings (regelmäßiger Austauschtermin oder eine Abstimmung bzgl. eines bestimmten Anlasses), zu den Teilnehmenden und Angaben zu Ort und Zeit. Die Meetings wurden so weit wie möglich inhaltlich, sowie vom Ablauf abgebildet. Die Diskussionen, Verhaltensweisen der Teammitglieder, organisatorische Themen und Rahmenbedingungen, sowie Arbeitswerkzeuge, im Sinne von Software, gezeigten Präsentationen und sonstigen Hilfsmitteln wurden durch Stichpunkte abgebildet. Im direkten Anschluss an das Meeting wurden die Stichpunkte dann ergänzt und überarbeitet. Interpretationen wurden durch eine andere Schriftart (Versalienschrift) deutlich abgesetzt. Insgesamt wurden 28 Meetings beobachtet (vgl. Tabelle 4.2).

Tabelle 4.2 Übersicht der beobachteten Meetings

Art des Meetings	Teilnehmer*innen	KW 2021	Dauer (in Min)	Ort
Anlassbezogen, Austausch zwischen 3 Kolleg*innen intern	Team	KW 8	45	Online
Regelmeeting, Austausch mit Kolleg*innen intern	Team	KW 8	60	Online
Anlassbezogen, Austausch zwischen zwei Mitarbeiter*innen	Team	KW 8	90	Online
Anlassbezogen, Teaminformation	Team + Kolleg*innen intern	KW 9	60	Online
Regelkommunikation teamintern	Team	KW 15	60	Online
Regelkommunikation teamintern	Team	KW 16	35	Online
Regelkommunikation teamintern	Team	KW 17	60	Online
Regelkommunikation teamintern	Team	KW 18	120	Online
Regelkommunikation teamintern	Team	KW 19	90	Online
Regelkommunikation teamintern	Team	KW 21	90	Online
Regelkommunikation, teamübergreifend	Team + ca. 20 Kolleg*innen	KW 29	45	Online
Regelkommunikation teamintern	Team	KW 30	45	Online
Regelkommunikation teamintern	Team	KW 34	45	Online
Regelkommunikation teamintern	Team	KW 37	45	Online
Regelkommunikation teamintern	Team	KW 38	30	Online
Regelkommunikation teamintern	Team	KW 36	60	Online

(Fortsetzung)

Tabelle 4.2 (Fortsetzung)

Art des Meetings	Teilnehmer*innen	KW 2021	Dauer (in Min)	Ort
Regelkommunikation teamintern	Team	KW 38	60	Online
Regelkommunikation teamintern	Team	KW 39	60	Online
Regelkommunikation teamintern	Team	KW 40	60	Online
Regelkommunikation teamintern	Team	KW 37	60	Online
Regelkommunikation teamintern	Team	KW 38	60	Persönlich
Regelkommunikation teamintern	Team	KW 41	60	Online
Regelkommunikation teamintern	Team	KW 43	60	Online
Sondermeeting Ziele	Team	KW 43	120	Online
Regelkommunikation teamintern	Team	KW 45	60	Online
Regelkommunikation teamintern	Team	KW 38	90	Persönlich
Regelkommunikation teamintern	Team	KW 43	90	Online
Sondertermin Teamworkshop	Team (+2 Trainer*innen)	KW 46	180	Online
			1940 (= 32,33 Stunden)	

4.4.2 Interviews

Ziel der Interviews war es, die individuellen Perspektiven der einzelnen Teammitglieder auf sich entwickelnde Arbeitsroutinen und -Themen und den Umgang damit zu hinterfragen. Dafür wird ein problemzentriertes Interview gewählt. Problemzentrierte Interviews haben das Ziel, „subjektive Sichtweisen oder Sinnkonstruktionen von Individuen im Hinblick auf ein bestimmtes gesellschaftlich

relevantes Thema („Problem“) zu untersuchen, um abschließend zu Theoriegenerierung zu gelangen“ (Misoch, 2015, S. 71). Dabei ist ein Vorwissen über das zentrale Thema ein wichtiges Element (vgl. Misoch, 2015, S. 71 ff.). Zudem ist eine Prozessorientierung vorgesehen. Deswegen wurden die, im Rahmen der Beobachtungen gesammelte Erkenntnisse, bei den Interviews einbezogen, indem der Leitfaden mit den Erkenntnissen zu den Prozessgruppen aus den Beobachtungen angereichert wurde. Die Teammitglieder wurden aufgefordert, in Bezug auf die identifizierten Arbeitsabläufe zu erzählen, was daran neu für sie war und wie sie diese erlebten. Ein Vorwissen der Forscherin über die Teamarbeit des speziellen Teams war also vorhanden und es wurde sichergestellt, dass die abgefragten Themen einen direkten Bezug zu der alltäglichen Arbeit und der Interaktion im Team hatten. Der Interviewleitfaden ist im elektronischen Zusatzmaterial dokumentiert. Die Gesprächsstrategie problemzentrierter Interviews ist erzählgenerierend (vgl. Misoch, 2015). Auch dieses Elemente wurde mit den durchgeführten Interviews abgedeckt. Der Leitfaden beinhaltet einen offenen Teil (Einleitungsfrage), indem die Teammitglieder aufgefordert werden zu erzählen, was sie im Vergleich zu ihrer vorherigen Teamarbeit als anders oder neu in der Zusammenarbeit in den untersuchten Teams erleben. Bei den ersten zwei begleiteten Teams wurden zwei Interviews mit jedem Teammitglied geführt, eines am Anfang der Datenhebung (in den ersten zwei Wochen, nach Beobachtung von einem bis zwei Meetings) und eines in der Endphase des Beobachtungszeitraumes. Dieses Vorgehen wurde allerdings nach dem zweiten Team geändert, da sich in den zweiten Interviews kaum neuen Aspekte ergaben und es sich als Mehrwert herausstellte mit einem größeren Vorwissen durch die Beobachtung mehrerer Meetings in die Interviews zu gehen. Insgesamt wurden 37 Personen in 6 Teams interviewt. Die Interviews wurden alle per Videocall durchgeführt. Dies entsprach der normalen Alltagssituation der interviewten Personen im Rahmen der Covid-19-Pandemie. Im elektronischen Zusatzmaterial ist eine Liste der Interviews vermerkt.

4.5 Datenanalyse

Die Interviews wurden im ersten Schritt entsprechend der Regeln von Rädiker und Kuckartz (2019, S. 44 f.) transkribiert. Um auch hier die Anonymität aller Teilnehmer*innen zu gewährleisten, wurden alle Interview- und Beobachtungsprotokolle anonymisiert (Namen der Personen, das Unternehmen, Abteilungen des Unternehmens). Die Daten wurden zusammengeführt, so dass sich eine

Datenbasis für die Prozessanalysen aus Beobachtungsprotokollen und Interviewtranskripten ergab.

Die Analyse der Daten orientierte sich an der strukturierenden Inhaltsanalyse (Kuckartz, 2018). Das heißt, ein iterativer Strukturierungsprozess am Material wurde vorgenommen. Dieser wurde mit der Analysesoftware MAXQDA durchgeführt. Ziel der Datenanalyse war es, die Salienz von und den Umgang mit Diversität anhand der Entwicklung von Arbeitsstrukturen herauszuarbeiten. Dazu musste im ersten Schritt ein Analyserahmen entwickelt werden, der stattfindende Prozesse in den Teams abbildete. Teamübergreifende, thematische Cluster wurden herausgearbeitet, die Handlungen und Aktivitäten in den Teams umfassten. Im ersten Schritt gaben dazu die in Abschnitt 2.3 beschriebenen Prozessgruppen Orientierung. Alle Daten, die z. B. mit den Projektzielen in Zusammenhang standen, wurden in einer Kategorie zusammengeführt. In Bezug auf ein Risikomanagement wurden keine Aktivitäten identifiziert, weswegen diese Kategorie wegfiel. Die Kategorien wurden also mit den Daten induktiv angepasst. Teamübergreifende Prozessgruppen wurden so herausgearbeitet, zu denen in den Teams Daten vorhanden waren. Die Prozessgruppen werden in Abschnitt 5.1 beschrieben.

Insgesamt ist für die qualitative Datenarbeit die Reliabilität ein Kriterium zur Sicherstellung der Qualität der Forschung. Misoch (2015, S. 236 f.) formuliert diesen Aspekt in der qualitativen Forschung als „Verlässlichkeit“, im Sinne einer Stabilität der Datenanalyse über einen längeren Zeitraum hinweg. Ein Mittel zu dessen Sicherstellung besteht in der Entwicklung einer Intercoder-Reliabilität. Es geht darum, die Codierungsleistung durch unabhängige Forscher*innen replizierbar zu machen. Deswegen wurde für diese Forschungsarbeit das Kategoriensystem (in diesem Fall die Zuordnung der Daten zu thematischen Gruppen) mit einer zweiten Person in mehreren Treffen diskutiert. Codierbeschreibungen und Code-Bezeichnungen wurden angepasst. Dies wurde so lange, mit der Einschränkung einer Kategorie, durchgeführt bis Meinungsunterschiede und Unstimmigkeiten beim Codieren ausgeräumt waren³. Das gesamte Material wurde entsprechend der angepassten Codebeschreibungen noch einmal überarbeitet. Die Codierregeln sind im elektronischen Zusatzmaterial beigefügt sowie der Abstimmungsprozess.

Um anhand der erarbeiteten Prozessgruppen die Salienz von und den Umgang mit Diversität herausarbeiten zu können, wurden in einem weiteren Schritt die

³ Die Kategorie „Themen und Konzepte“ wurde aus dem Prozess nach dem ersten Treffen ausgeklammert (vgl. Prozess zur Herstellung der Intercoder-Reliabilität im elektronischen Zusatzmaterial). Durch die thematische Vielfalt der Projektinhalte konnte das Wissen zur entsprechenden Zuordnung der Codes nicht in einem realisierbaren Zeitraum durch eine unabhängige Person erlangt werden.

Daten eines jeden Teammitglieds in Bezug auf die Teamprozesse zusammengefasst. Durch diese Datenaggregation war es möglich, die vorhandenen Prozessdaten je Team und Prozessgruppe abzubilden und dabei die Beiträge der einzelnen Teammitglieder gegenüberzustellen. Insgesamt entstanden so 32 Prozessanalysen in 6 Teams. Tabelle 4.3 zeigt eine Übersicht der einzelnen Analysen. Unterschiede zwischen einzelnen Teammitgliedern wie auch den Umgang mit diesen Unterschieden wurden so anhand der einzelnen Prozessgruppen herausgearbeitet. Dieses Vorgehen wurde mit der Mapping-Funktion von MAXQDA („Ein-Code-Modelle“) unterstützt. Ein Beispiel für so eine Karte ist im elektronischen Zusatzmaterial beigefügt. Auch in der Datenaggregation durch Zusammenfassungen wurde eine Reliabilität angestrebt, in dem die Zusammenfassungen der Daten nach einem Zeitraum von eineinhalb Jahren noch einmal an einem Team erstellt und in Tabellen abgeglichen wurden. Der Prozess ist im elektronischen Zusatzmaterial dokumentiert. Es wurden keine Unstimmigkeiten in den Analysen identifiziert.

Tabelle 4.3 Übersicht der geleisteten Prozessanalysen

	Team A	Team B	Team C	Team D	Team E	Team F
Zielgestaltung	Keine Analyse ⁴	Analyse 2.1	Analyse 3.1	Analyse 4.1	Analyse 5.1	Analyse 6.1
Themen und Konzepte	Keine Analyse	Analyse 2.2	Analyse 3.2	Analyse 4.2	Analyse 5.2	Analyse 6.2
Beziehungsgestaltung	Analyse 1.1	Analyse 2.3	Analyse 3.3	Analyse 4.3	Analyse 5.3	Analyse 6.3
Zuständigkeiten u. Rollen	Analyse 1.2	Analyse 2.4	Analyse 3.4	Analyse 4.4	Analyse 5.4	Analyse 6.4
Meetingmanagement	Keine Analyse	Analyse 2.5	Analyse 3.5	Keine Analyse	Analyse 5.5	Analyse 6.5
Umgang mit Sprache	Analyse 1.3	Keine Analyse	Keine Analyse	Keine Analyse	Keine Analyse	Analyse 6.6
Informationsabläufe	Analyse 1.4	Analyse 2.6	Analyse 3.6	Keine Analyse	Analyse 5.6	Keine Analyse

⁴ Nicht in allen Teams waren alle Prozessgruppen salient, was im Ergebnisteil (Kapitel 5) noch ausgeführt wird. „Keine Analyse“ bedeutet, dass nur wenige bis keine Daten zur Darstellung von Prozessen vorhanden waren.

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





In diesem Kapitel werden die Erkenntnisse aus der empirischen Arbeit dargestellt. Prozessgruppen, die im Rahmen der strukturierenden Inhaltsanalyse aus den Daten herausgearbeitet wurden, werden aufgezeigt. Die Prozessgruppen stellen thematische Cluster der Daten dar. Das Codebuch (vgl. elektronisches Zusatzmaterial) zeigt die Codierregeln, welche Daten welcher Prozessgruppe zugeordnet wurden, auf. Diese Cluster werden in Abschnitt 5.1 im Hinblick auf Aktivitäten beschrieben, umso saliente Prozesse in den begleiteten Teams aufzuzeigen. Die aufgezeigten Prozesse bieten auch das deduktive Analyseschema für die Diversitätsmanifestation, die in Abschnitt 5.2 aufgezeigt wird. Diversität, die in diesen Prozessen identifiziert wird, Handlungsweisen und Aussagen der Teammitglieder, die für eine Aushandlung dieser Diversität für Arbeitsergebnisse und -Strukturen sprechen und Einflussfaktoren, die die Diversitätsaushandlung erhöhen oder limitieren, werden anhand der Prozesse aufgezeigt (Abschnitt 5.2). Zuletzt wird eine Kontrastierung der national diversen mit den national homogenen Teams geleistet (Abschnitt 5.3). Insgesamt werden aus den Daten sieben Prozessgruppen mit 16 Teilprozessen identifiziert. Abbildung 5.1 gibt einen Überblick über identifizierten Prozessgruppen mit einhergehenden Teilprozessen. Die dargestellte Struktur wird für die folgenden Ausführungen aufgegriffen.

Ergänzende Information Die elektronische Version dieses Kapitels enthält Zusatzmaterial, auf das über folgenden Link zugegriffen werden kann https://doi.org/10.1007/978-3-658-49367-7_5.

Prozessgruppe*	Teilprozesse (im Folgenden auch Teamprozesse)**
Zielgestaltung (Kapitel 5.1.1)	Klärung und Ausgestaltung der Ziele
	Überwachung der Zielerreichung
	Integration individueller Ziele
Entwicklung von Themen und Konzepten (Kapitel 5.1.2)	Wissens-, Meinungsverarbeitung
	Individuelle Wissenserweiterung (<i>Lernprozess</i>)
	Ablaufgestaltung
Beziehungsgestaltung (Kapitel 5.1.3)	Kennenlernen (<i>Lernprozess</i>)
	Aufbau von Zugehörigkeiten und Abgrenzung
Zuständigkeits- und Rollenfindung (Kapitel 5.1.4)	Verteilung von Aufgabenbereichen
	Einfindung in Rollen (<i>Lernprozess</i>)
Meetinggestaltung (Kapitel 5.1.5)	zeitliche und formale Gestaltung
	Inhaltliche Gestaltung
Informationsabläufe (Kapitel 5.1.6)	Wahl der Kommunikationsmedien
	Gestaltung des Umgangs mit Kommunikationsmedien
Umgang mit Sprache (Kapitel 5.1.7)	Entwicklung von Routinen im Umgang mit Sprachdiversität
	Individueller Spracherwerb (<i>Lernprozess</i>)

* Ergebnis der strukturierenden Inhaltsanalyse (vgl. Codebuch im elektronischen Zusatzmaterial) ** Durch Identifikation und Beschreibung der Aktivitäten hergeleitet

Abbildung 5.1 Prozessgruppen und Teamprozesse

5.1 Identifizierte Prozessgruppen und Teilprozesse

Im Folgenden werden die sieben Prozessgruppen mit einhergehenden Teilprozessen (vgl. Abbildung 5.1) beschrieben. Da Prozesse sich nach dem Verständnis dieser Arbeit durch zusammenhängenden Aktivitäten und Handlungsweisen der Teammitglieder auszeichnen (vgl. Abschnitt 2.4), werden die Prozessgruppen definiert und dann im Hinblick auf die identifizierten Teamaktivitäten beschrieben. In den Teams saliente Prozesse werden abgeleitet.

5.1.1 Zielgestaltung

Die Prozessgruppe der Zielgestaltung beinhaltet die Daten aus den Beobachtungen und Interviews, die Rückschlüsse zur „quantitativen und qualitativen Festlegung des Projektinhaltes und der einzuhaltenden Realisierungsbedingungen, z. B. Kosten und Dauer“ (DIN 69901-5:2009) in den Teams geben. Daten

wurden der Prozessgruppe zugeordnet, wenn Ziele inhaltlich diskutiert werden, Unsicherheiten bezüglich der Ziele beschrieben werden, überlegt oder diskutiert wird, wie Ziele erreicht werden sollen und individuelle Ziele ausgeführt werden (vgl. Codebuch im elektronischen Zusatzmaterial).

Folgende zusammenhängende Aktivitäten und Handlungsweisen werden in der Prozessgruppe der Zielgestaltung identifiziert: In einem Team (Team B) werden die inhaltlichen Projektziele grafisch aufbereitet und im Team diskutiert. Dieses wird von den Teammitgliedern als hilfreich erachtet, um die Ziele zu verstehen (I40, A. 10–11, I39, A. 19). Die Teammitglieder reflektieren die Projektziele aus verschiedenen Perspektiven, z. B. aus Sicht der Kunden (I35, A. 28; I36, A. 5), oder auch einer globalen Unternehmensperspektive:

„Was mir hilft, ist im Endeffekt auf eine Makroebene zu gehen und zu sagen, wir sind jetzt nicht mehr nur in einer Sparte verhaftet, sondern wir gucken uns jetzt [THEMA] gesamthaft an. [...] wenn man mal größer denkt und sagt, man geht in eine Landesperspektive rein, dann wollen die [...] einfach von der Zentrale wissen, was Sache ist. Und das versuche ich reinzubringen.“ (I35, A. 7)

In einem anderen Team (Team C) wurden vor dem Start der Datenerhebung vage Ziele vom Management vorgegeben. Die Teammitglieder diskutieren in den Meetings Fragestellungen wie „Wo sollen wir ansetzen?“ oder „Zielgruppe“ zur Klärung der Zielsetzung und der Entwicklung von entsprechenden Maßnahmen, (Meeting 3.1, A. 23–27, auch Meeting 3.2, A. 12/14). Ergebnisse der Diskussionen werden dokumentiert (ebd.). Zudem werden Vorteile und Unstimmigkeiten bei der Nutzung von Vorlagen und Tools zur Strukturierung der Zielfindung abgewogen (I10, A. 89). In Team D war zum Zeitpunkt der Datenerhebung bereits eine Zielcharta verabschiedet worden, die in Interviews und im Meeting als Grundlage für die Projektziele angeführt wird (I16, A. 9/25; Meeting 4.1, A. 24). Allerdings werden im Team die Bedarfe formuliert, die Ziele weiter auszuarbeiten (I17, A. 33; I16, A. 27). Mehrmals kommt in den Meetings die Frage auf, ob diskutierte Maßnahmen die Ziele des Projektes treffen. Entscheidungen werden auf Basis dieser Überlegungen getroffen (Meeting 4.2, A. 25; Meeting 4.3, A. 11).

„[Teammitglied 1] fragt, ob das ihren Scope trifft? [Teammitglied 2] sagt, vielleicht eher nein, weil es nicht Arbeitsplatz ist: „Unser Fokus ist der Arbeitsplatz!“ (Meeting 4.3, A. 11).

Auch in Team F werden von einigen Teammitgliedern die Ziele geklärt. Ein standardisiertes Vorgehen strukturiert die Art der Zielformulierung und die

Abstimmungswege. In den Diskussionen wird auf dieses Vorgehen verwiesen (Meeting 6.3, A. 19–20). Zur Klärung der Ziele finden Gespräche mit Kolleg*innen (I33, A. 45; I28, A. 22) und der Teamleitung statt:

„ich [hatte] letzte Woche das erste Mal ein Gespräch mit dem [Teamleiter] darüber, was jetzt eigentlich so... Was ist denn unsere Strategie [...]? Und wie wollen wir da vorgehen?“ (I26, A. 5; auch I30, A. 25; I28, A. 22).

In den Teams B, C, D und F werden also zusammenhängende Handlungen und Aktivitäten bei der inhaltlichen **Klärung und Spezifizierung der Ziele** identifiziert. Ein Verständnis für die Ziele wird aufgebaut und die Ziele werden daraufhin entwickelt oder angepasst.

Zudem finden in den Teams E und F Aktivitäten zur **Überwachung der Zielerreichung** statt. Der aktuelle Stand der Zielerreichung wird mit Zielvorgaben oder geplanten Zielen abgeglichen. In Team E und F nutzen Teammitglieder formulierte Ziele, um den Fortschritt im Projekt oder bezüglich ihrer Aufgaben transparent zu machen und zu überprüfen (I28, A. 20, auch I33, A. 45). Dazu werden die Ziele im Meeting sowohl in Team E als auch in Team F mit unterschiedlichen Medien dargestellt und der Fortschritt diskutiert (gesamtes Meeting 6.4, Meeting 5.2, A. 19–22, 36).

Weitere Aktivitäten gestalten die **Integration individueller Ziele** in die Projektarbeit. Individuelle Ziele einzelner Teammitglieder werden teamintern und -extern eingebracht. In Team D sind die Erwartungshaltungen der Teammitglieder an das Projekt unterschiedlich (I16, A. 21; I17, A. 31; I15, A. 30), deswegen wird sich verstärkt darüber ausgetauscht:

„Anfangs ist es nicht ganz einfach, ein so vielfältiges Team zu haben, denn man muss sich die Zeit nehmen, den Hintergrund jedes Einzelnen zu verstehen und herauszufinden, warum [sie in dem Team mitarbeiten]. Und es gibt viele verschiedene Gründe“ (I16, A. 21).

In Team C werden persönliche Karriereziele und Perspektiven für berufliche Entwicklung nach Beendigung des Projekts formuliert (I10, A. 75; I11, A. 72). Dort findet allerdings im Team keine offene Diskussion über diese individuellen Ziele statt (I10, A. 11). Teammitglieder adressieren ihre Wünsche an teamexterne Personen (I10, A. 11).

In Team A werden keine Aktivitäten zur Zielgestaltung identifiziert.

5.1.2 Entwicklung von Themen und Konzepten

Die Prozessgruppe der Erarbeitung von Themen und Konzepten umfasst Daten, die direkt mit der inhaltlichen Erarbeitung der Projekte und den relevanten Themen in Zusammenhang stehen. Die zu entwickelnden Themen und Konzepte unterscheiden sich in jedem Team. In einem Team werden die Potenziale einer Technologie für das Unternehmen evaluiert, in einem anderen Team wird ein Mentor*innenprogramm entwickelt. Weitere Projekte beinhalteten die Implementierung eines IT-Systems im Sales-Bereich und die Begleitung der strategischen Neuausrichtung einer Abteilung. Zudem geben ein Konzept für einen Workshop und ein Konzept zur Umstrukturierung einiger Abteilungen im Unternehmen Aufschluss für Diversitätsprozesse. Die Daten der Prozessgruppe zu der Entwicklung von Themen und Konzepten beinhalten Interviewaussagen und Beobachtungsnotizen, wenn Vorkenntnisse zu Projektthemen beschrieben oder Meinungen geäußert werden, Beschreibungen oder Bewertungen von Themen und Konzepten geleistet werden und Wissen oder andere Informationen bezüglich eines Themas eingeholt werden. Zudem wird berücksichtigt, wenn Inhalte im Sinne von Arbeitspaketen, Zuordnungen im Unternehmen oder Abläufen strukturiert werden (vgl. Codebuch im elektronischen Zusatzmaterial).

Bei der Erarbeitung von Themen und Konzepten finden zusammenhängende Aktivitäten der **Wissens- und Meinungsverarbeitung** statt. Unterschiedliche fachliche Inputs, teaminterne und externe, werden zusammengeführt und aufbereitet. In einem Team (Team C) werden zum Beispiel Möglichkeiten der Wissensgenerierung in den Meetings besprochen und dokumentiert:

*„Es werden verschiedenen Bereiche oder Möglichkeiten für [THEMA] diskutiert [...].
[ES FÄLLT AUF DASS OFT EXTERNE NAMEN EINGEWORFEN WERDEN, DIE
INPUT HÄTTEN ODER IN DEM BEREICH SCHON ETWAS GEMACHT HABEN/
ZUSTÄNDIG WÄREN]“* (Meeting 3.1, A. 15; auch Meeting, 3.5, A. 8; Meeting 3.6,
A. 15).¹

Inhaltliche Aspekte werden in dem Team in allen Meetings hinweg immer wieder diskutiert und Fazits gezogen oder Maßnahmen dokumentiert (alle Meetings).

¹ Im Folgenden werden Zitate aus den Interview und Beobachtungsprotokollen eingefügt, um die Prozessbeschreibungen zu hinterlegen. In den Beobachtungsprotokollen wurde Versalienschrift verwendet, um Interpretationen der Forscherin deutlich zu machen und von Beschreibungen abzusetzen (vgl. Abschnitt 4.4.1). Zudem wurden einige Interviews auf Englisch geführt. Die englischen Zitate wurden für diese Abhandlung übersetzt, um die Anonymität der Teilnehmer*innen zu gewährleisten. Während der Datenanalyse wurde in der Originalsprache gearbeitet.

Meetings mit potenziellen Expert*innen im Unternehmen werden vereinbart, um Wissen zu generieren (vgl. Meeting 3.3) oder weitere Kolleg*innen aus dem Unternehmen mit weiterem Wissen (kurzzeitig) mit ins Team geholt (I13, A. 72, Meeting 3.5, A. 15–16). Gespräche mit Bekannten aus dem privaten Freundeskreis, die sich in einem speziellen Bereich auskennen, finden statt (I12, A. 7). Überlegungen zum internationalen technologischen und wirtschaftlichen Stand der im Projekt relevanten Technologie (I13, A. 9; Meeting 3.3, A. 8–14), zu Hemmnissen im Unternehmen (I11, A. 76; I10, A. 69; I12, A. 41–44) und zu Ansatzpunkten im Unternehmen (Meeting 3.6, A. 14–16) werden von den Teammitgliedern abgewogen. Auch in weiteren Teams (Team B und D) wird viel Zeit damit verbracht, das Projektthema inhaltlich zu erarbeiten, indem Wissen und Meinungen integriert werden. In Team D ist den Teammitgliedern wichtig, das Wissen und die Hintergründe der einzelnen Teammitglieder einzubeziehen. Eine Umfrage im Team wird durchgeführt und die Ergebnisse im Team diskutiert (Meeting 4.1, A. 12). Teammitglieder bringen über mehrere Meetings hinweg neue Aspekte ein (Meeting 4.2, A. 8/9–13; Meeting 4.3, A. 14–15/16–18/19/22–23, Meeting 4.4, A. 8–9, A. 18). Externes Wissen, z. B. durch Online-Recherche (I17, A. 53) und durch Podcasts (I16, A. 13) wird eingeholt (Meeting 4.4, A. 18/20–22, Meeting 4.5, A. 11–12). Ähnlich findet der Austausch von Meinungen und Wissen in Team B statt (Meeting 7.1, A. 19; Meeting 7.2, A. 22–27). Maßnahmen (I38, A. 10) und Herausforderungen (I38, A. 20; I37, A. 23–27) werden diskutiert. Dabei wird darauf geachtet, möglichst viele Meinungen und Impulse in die Diskussionen einzubringen.

„[Teammitglied 1] bringt noch einmal an, Change so zu verstehen, dass alle mitgenommen werden. [Teammitglied 2] sagt, dass das wertvoll ist was er sagt. Er hat lieber eine kurze ungemütliche Diskussion als in die falsche Richtung gelaufen zu sein. [Teammitglied 2] fragt die anderen, was sie dazu sagen. [Teammitglied 2] und [Teammitglied 4] hätten noch nichts gesagt“ (Meeting 7.2, A. 18–21).

Auffällig ist bei der inhaltlichen Arbeit auch, dass die Teammitglieder individuell ihr **Wissen erweitern**. In Team C recherchiert ein Teammitglied mit geringerer fachlicher Expertise eigeninitiiert zum Thema (I14, A. 88). Dabei wird auf externe Medien, vor allem das Internet (I14, A. 92, Meeting 3.5, A. 17) und auch auf Dokumentationen von vorherigen Events im Unternehmen (I14, A. 92) zurückgegriffen. Der individuelle Wissensstand wird ergänzt. Ebenso werden in Team D geringere Wissensstände zum Projektthema angegangen. Teammitglieder bilden sich selbstständig zum Thema des Projektes weiter.

„Ich meine, wir haben Dinge erforscht. Zuerst was [Thema] ist. Und dann haben wir uns mit [Thema 2] beschäftigt, um Hintergrundinformationen zu bekommen. Wir bilden uns also selbst weiter, denke ich“ (I17, A. 53).

In Team E ist der Projektkinhalt und die entsprechenden Maßnahmen beim Start der Datenerhebung weitestgehend geplant. Neue Teammitglieder arbeiten sich ein, holen Wissensstände auf, indem sie recherchieren und sich mit Kolleg*innen austauschen:

„Das dauert auch lange, weil man mit vielen Leuten reden muss. Dann muss man mit der IT hier reden, weil das eigentlich gar nicht hier in Abteilung gemacht wird [...]. Das heißt, hat man da noch andere Ansprechpartner. Dann gibt es noch mal andere Ansprechpartner, die da auch noch irgendwie mit reinspielen und so. Also das heißt, es sind viele Meetings mit vielen verschiedenen Leuten, um dann erstmal für mich so ein Gesamtbild zu bekommen“ (I22, A. 29; auch I22, A. 35).

Weitere Aktivitäten und Handlungen drehen sich um die **Ablaufplanung der Projektmaßnahmen**. In Team C werden Vor- und Nachteile von Ablaufmodellen zum Vorgehen in Projekten und zur Entwicklung von Ideen diskutiert (Meeting 3.6, A. 14; I11, A. 9; I13, A. 11–13). In Team E wird die zeitliche Planung der Maßnahmen kritisiert (I19, A. 21; Meeting 5.2, A. 19) und in den Meetings diskutiert (Meeting 5.3, A. 17, Meeting 5.2, A. 13/15). Herausforderungen im Projekt werden in Bezug auf die zeitlichen Konsequenzen diskutiert und wie man diesen begegnen kann (Meeting 5.3, A. 18–25, Meeting 5.2, A. 18, 21–22; Meeting 5.1, A. 9–12, 13–15). Dabei sind Abläufe und Prioritäten in Form von Tabellen und Grafen visualisiert (Meeting 5.3, A. 27/29; Meeting 5.2, A. 17/36).

5.1.3 Beziehungsgestaltung

Zur Beziehungsgestaltung werden vor allem die Daten betrachtet, die in Zusammenhang mit der Art und Weise, wie die Teammitglieder sich auf einer zwischenmenschlichen Ebene kennenlernen und Beziehungen aufbauen, stehen. Die Daten berücksichtigen, wenn Aspekte zum Kennenlernen beschrieben werden oder präsent sind, der Stand der Beziehungen zueinander beschrieben wird oder in Meetings präsent ist, Teamevents oder Teambuildingmaßnahmen stattfinden, Gemeinsamkeiten und Unterschieden zwischen den Teammitgliedern beschrieben werden oder relevant sind. Zudem werden Daten in Bezug auf Konflikte und den Umgang damit berücksichtigt (vgl. Codebuch im elektronischen Zusatzmaterial).

In allen Teams werden Aktivitäten zum Aufbau von Beziehungen auf privater Ebene identifiziert. Die Teammitglieder verbringen private Zeit miteinander, erlangen persönliches Wissen übereinander und **lernen sich kennen**. In Team F finden offizielle Teamfeiern statt (I7, A. 43). Auch privat initiierte Events, wie ein gemeinsamer Konzertbesuch oder ein Grillabend, werden beschrieben (I27, A. 35; I28, A. 16; I33, A. 15; I2, A. 51) und in Meetings angesprochen (Meeting 7.2, A. 21; Meeting 6.3, A. 13). Diese Events werden als hilfreich empfunden, um sich im Team kennenzulernen (I27, A. 35; I33, A. 15). Den Mitarbeiter*innen ist es wichtig, eine gute Beziehung miteinander zu haben: „*Ich finde es auch wichtig, dass man da untereinander einen Draht zueinander hat*“ (I39, A. 25; auch A. 13; I37, A. 6–7). Teammitglieder werden aktiv willkommen geheißen (Meeting 1.1, A. 8–11; Meeting 7.1, A. 9–11; I7, A. 43). Werte, dass ein gemeinsames Teamgefühl wichtig ist, werden formuliert:

„[Die Führungskraft sagt] niemand sonst [hat] diesen Teamgeist wie wir. Das möchte ich beibehalten, das möchte ich unterstützen. [ER/SIE BETONT HÄUFIG DAS TEAMGEFÜHL, GEMEINSAM ETWAS ZU SCHAFFEN]“ (Meeting 1.1, A. 14, auch A. 29).

In fast allen Teams wird gemeinsam Kaffee getrunken und essen gegangen (I9, A. 5; I19, A. 91; I22, A. 59; I23, A. 53; I34, A. 41; I35, A. 38; I40, A. 23). Gemeinsame Dienstreisen (I7, A. 17; I 19, A. 55; I30, A. 55) und Erfolge in der Zusammenarbeit (I34, A. 55) werden als verbindend beschrieben. Gespräche finden mit Kamera statt, um sich kennen zu lernen (I7, A. 19). In den Meetings wird bewusst Small Talk geführt, um eine Beziehung zu den Kolleg*innen aufzubauen:

*“Dann unterhalten [Kolleg*in] und ich uns, während [die anderen] darauf warten, dass ich den Anruf entgegennehme[...]. Dann fangen wir an, miteinander zu reden. Und ich glaube, wir sehen ein Bild hinter jemandem.”* (I15, Z. 28, auch I6, A. 32).

Zudem werden in den Teams **Zugehörigkeitsgefühle aufgebaut und Abgrenzungsprozesse finden statt**. Aufgrund bestimmter Merkmale² empfinden Teammitglieder ein Gemeinschaftsgefühl oder fühlen sich nicht dazugehörig. Im Rahmen verschiedener Aktivitäten werden diese Gefühle gestärkt oder versucht dem entgegenzuwirken. In einem Team (Team C) wird häufig betont, wie ähnlich

² Die Merkmale werden im nächsten Abschnitt (5.2.3) spezifiziert. Zugehörigkeitsstrukturen entwickeln sich aufgrund dessen, einem bestimmten „Typ“ zu entsprechen, einer ähnlichen Motivation für die Arbeit, aufgrund der Herkunft oder einer Leidenschaft für einen Kulturkreis. Unterschiedliche „soziale Bubbles“, fachliche Sonderrollen, eine diversen Altersstruktur oder neu im Team zu sein führen zu geringerer Zugehörigkeit.

sich die Teammitglieder sind und dass sie sich als ähnliche Typen empfinden: „Also ich glaube, wir ticken alle ähnlich bis gleich. Von dem her haben wir da keine großen Differenzen“ (I12, A. 9; auch I10, A. 21; I11, A. 89). Zudem wird eine Abgrenzung zu anderen Bereichen und Menschen in dem Unternehmen in den Meetings formuliert (Meeting 3.6, A. 16; Meeting 3.4, A. 20). Mehrfach wird von den Teammitgliedern in den Interviews darauf hingewiesen, dass es für die durchgeführte Art von Projekten auch eine bestimmte Art von Menschen braucht (I10, A. 21; I12, A. 34; I13, A. 39). In einem anderen Team (Team F) wird eine ähnliche Nationalität oder hohes Interesse an bestimmten Kulturkreisen als positiv für den Beziehungsaufbau gesehen (I31, A. 36). In dem ganzen Team herrscht eine positive Einstellung zu Internationalität und es wird eine Zugehörigkeit dadurch formuliert:

„Ich finde es angenehm, da wir so viele verschiedene Hintergründe haben, weil wir ja wirklich aus jeder Ecke, aus jedem Land, aus jedem Bereich irgendwie zusammengewürfelt sind. Jeder hat irgendwo anders seine Erfahrungen. Und du siehst immer mehr: Wer passt zu wem? Wo gehört irgendwie doch was zusammen [...]“ (I33, A. 11).

Teammitglieder gleicher Herkunft oder mit einem hohen Interesse an den entsprechenden Ländern von Team A und F verbringen auch privat Zeit miteinander (I31, A. 36) und tauschen sich über landes- oder regionsspezifische Themen aus:

“Ich habe den Eindruck, dass er unsere Kultur und die Art und Weise, wie wir interagieren, wie wir reden und uns Gedanken machen, besser versteht. Es ist ziemlich einfach, einen Kollegen zu haben, der einen ähnlichen kulturellen Hintergrund wie unsere Region hat” (I5, A. 21).

Auch in Team B geht es darum, Zugehörigkeiten aufzubauen und Abgrenzungen aufgrund bestimmter Merkmale entgegen zu wirken. Ein Teammitglied fühlt sich als der/die Neue und sucht bei „Grüppchenbildung“ das Gespräch mit der Führungskraft (I37, A. 15). Zudem vermisst er/sie Personen mit einer ähnlichen Einstellung zu gesellschaftlichen Themen.

„Dann vielleicht auch mal so, dass man eher als so eine Person wie ich mich einschätze, seinesgleichen vermisst. Und sagt, Okay, wo sind meine Leute, die in meiner Bubble unterwegs sind...“ (I37, A. 43, auch 35)

Auch in Bezug auf die Fachlichkeit werden Abgrenzungsdynamiken beschrieben. Diese entstehen durch eine fachliche Sonderrolle:

*„Aber wie gesagt, der direkte Draht fehlt mir echt noch zu manchen. [...] Wir haben da nicht immer diese Berührungspunkte, wie sie vielleicht ein [andere*r Kolleg*in] ständig hat. [Thema] ist ja auch ein spezielles Thema und da kommt man dann halt auf uns zurück, wenn man uns braucht. Also so pauschal wird uns jetzt wahrscheinlich [Kolleg*in] nicht einladen zum Get Together und Kennenlern-Gespräch“ (I39, A. 11).*

Die Führungskraft ist sich dessen bewusst und versucht dem entgegenzuwirken (I35, A. 32). In Team E empfindet es ein Teammitglied aufgrund der heterogenen Altersstruktur schwieriger Beziehungen aufzubauen, als im vorherigen Team, das altersmäßig homogen war (I22, A. 61; auch I20, A. 11). Zudem besteht im Team ein Kreis an Kolleg*innen, die schon länger zusammenarbeiten und sich als Freunde bezeichnen (I20, A. 4–5). Bei der Auswahl von neuen Kolleg*innen wird darauf geachtet, sich vorher kennen zu lernen (I20, A. 7).

5.1.4 Zuständigkeits- und Rollenfindung

Die Prozessgruppe der Zuständigkeits- und Rollenfindung umfasst Daten aus den Beobachtungsprotokollen und Interviews, die über den Ablauf der Klärung von Aufgabenbereichen und Rollen der Teammitglieder Aufschluss geben. Beschreibungen von subjektiven Rollenverständnissen, Rahmenbedingungen und Gründen für Rollenverständnisse, Motivationslevel, Erwartungshaltungen an Rollen und Teammitglieder werden in den Daten zusammengefasst. Zudem wurden Aussagen zu Ressourcenkonflikten und zur Ausbildung und den Kompetenzen der Teammitglieder berücksichtigt (vgl. Codebuch im elektronischen Zusatzmaterial).

Auf Basis der Daten werden zum einen Aktivitäten bezüglich der **Verteilung von Aufgabenbereichen** in den Teams identifiziert. Da alle Teams innerhalb der letzten sechs Monate zusammengesetzt wurden und teilweise von Umstrukturierungen betroffen sind, haben sich Zuständigkeiten verändert oder neue sind hinzugekommen. In einem Team (Team A) werden die Zuständigkeitsbereiche im Meeting vorgestellt und besprochen (Meeting 1.1, A. 8). Dazu wird ein Organigramm gezeigt (Meeting 1.1, A. 12–13). Teammitglieder beschreiben in den Interviews, dass sie sich über die neuen Tätigkeitsbereiche abstimmen (I6, A. 96; I2, A. 43). In einem anderen Team (Team C) werden Kompetenzen diskutiert und Zuständigkeiten dokumentiert (Meeting 3.1, A. 18). Auch in Team F beschreibt ein Teammitglied eine Findungsphase bezüglich der Aufgabe:

„dadurch, dass jetzt [...] neue Personen dazu kamen, war und ist es vielleicht immer noch so ein bisschen eine Findungsphase. Wer macht genau was?“ (I30, A. 5; auch A. 15).

Die Teammitglieder beschreiben die Kompetenzen von Kolleg*innen und wann sie diese einbeziehen (z. B. um ein bestimmtes Produkt als „völliger Neuling“ zu testen (I33, A. 34–37). Abstimmungen werden angefragt (Meeting 6.3, A. 15). Ein Teammitglied sieht seine Rolle darin, seine Erfahrung an das Team weiterzugeben und initiiert dafür bei Bedarf Meetings (I28, A. 44). Ein hoher Austausch über die jeweiligen Aktivitäten findet in dem Team statt und es wird als positiv bewertet zu wissen, woran die Teammitglieder arbeiten (I33, A. 21–23). Ein Teammitglied, das für eine Sonderaufgabe eine Zeit im Ausland war, berichtet in einem Meeting ausführlich darüber (Meeting 6.6, A. 8). Regelmäßige Hilfestellungen untereinander werden im Team (I33, A. 43) und durch die Führungskraft (I33, A. 60) geleistet. Auch in Team E werden Zuständigkeitsbereiche abgestimmt. Zwar können alle Teammitglieder ihre Rolle klar beschreiben, allerdings ergeben sich in den Meetings neue Themen, die bearbeitet werden müssen (Meeting 5.2, A. 23–24; Meeting 5.1, A. 18/23). Tätigkeitsfelder werden für die Teammitglieder transparent gemacht, indem die Teammitglieder regelmäßig berichten. Für ein Teammitglied wird zusätzliche Zeit bereitgestellt, um dessen Arbeit vorzustellen (gesamtes Meeting 5.4). In Team B werden vorherige Tätigkeiten der Teammitglieder vorgestellt (Meeting 7.1, A. 9–12). In einem Meeting wird intensiv diskutiert, wer wann über welches Thema informiert wird (Meeting 7.2, A. 12–16). Gespräche finden statt:

„[wir] haben [...] besprochen, was denn dann so zukünftig unsere Aufgaben sein werden, wie sich das dann zukünftig für uns ändert oder was wir für Zusatzaufgaben dann in der Zukunft haben werden. Wir sind auch nach wie vor noch an der Klärung, teilweise mit anderen Kollegen, [...] was unsere Pläne sind, wie wir uns das so vorstellen und dass da auch nachher keiner sich irgendwie bedrängt fühlt, irgendwas abgeben zu müssen, was er vielleicht früher gern getan hat“ (I39, A. 23).

In Team F wird ein Workshop für Teamentwicklung und dem Ziel, die Rollen einzelner Mitglieder zu klären, angesetzt. Die Teammitglieder formulieren Unsicherheiten und weiteren Entwicklungs- und Klärungsbedarf:

„Wenn es jetzt da um die Fragestellung geht, was ist da meine Rolle, die muss ich gefühlt täglich irgendwie aufs Neue finden. Man hat zwar diese Rollenbezeichnungen und Definitionen, aber oftmals, gerade wenn man mehrere Personen in einem Projekt-Lead mit unterschiedlichen Projekten oder Unterrollen belegt, dann wird es schwierig, die einzelnen Aufgaben richtig zu adressieren. Wer macht denn jetzt was?“ (I40, A. 7, auch I39, A. 11/35)

Die Teammitglieder beschreiben in den Interviews ihre Erfahrungen und Kompetenzen (I39, A. 39; I38, A. 5/30) und wie sie diese z. B. durch Schulungen (I40, A. 33) erwerben.

Auch individuell *finden sich Teammitglieder in ihre Rolle ein*. In Team A wird sich bei neuen Themenbereichen an Kolleg*innen und deren Arbeit orientiert (I7, A. 25). Zudem wird berichtet, welche Kompetenzen aus vorherigen Jobs die Teammitglieder anwenden können (I7, A. 31) und Schulungen werden gemacht (I4, A. 53/80). Teammitglieder von Team C schildern in den Interviews ihre Projekterfahrung. Herausforderungen in der Rollenfindung werden formuliert, z. B. indem konzeptionelle, strategische Arbeit eine Herausforderung darstellt (I12, A. 5) oder dass Unsicherheiten in Bezug auf den Mehrwert, den die eigene Fachlichkeit und Erfahrung bringt, bestehen (I14, A. 11). Zur Klärung werden Rollenverständnisse durch die Aussagen anderer Teammitglieder abgeleitet (I14, A. 13) und aktiv nachgefragt, welche Aufgaben übernommen werden sollen (Meeting 3.1, A. 20). In Team D werden Vorgaben bezüglich der Rollen im Team von Unternehmensseite gemacht. An diesen wird sich orientiert (I16, Z. 7; I15, A. 5). Allerdings müssen die Teammitglieder ihr Rollenverständnisse trotzdem an das Projekt und die Umstände darin anpassen, was eine Herausforderung darstellt:

„Und es ist schwer, in diese Rolle zu schlüpfen, denn ich bin ja nicht der eigentliche Vorgesetzte“ (I15, A. 36).

In Team E arbeitet sich ein neues Teammitglied, wo möglich, durch Online-Schulungen ein (I22, A. 11). In Team F wird individuellen Unsicherheiten bezüglich der Rolle mit Maßnahmen entgegengewirkt, indem Trainings wahrgenommen werden (I33, A. 55) und auf Kolleg*innen zugegangen wird, um sich Rat einzuholen (I34, A. 9).

5.1.5 Meetingmanagement

Die Daten zum Meetingmanagement beinhalten die Beschreibungen oder Diskussion von Meetingabläufen, Information zur Organisation von Meetings mit einer Agenda oder einem Protokoll und Meinungen zur Gestaltung der Meetings. Zudem wird berücksichtigt, wenn Meetings bewertet oder kritisiert werden (vgl. Codebuch im elektronischen Zusatzmaterial).

Beim Meetingmanagement sind Aktivitäten im Sinne einer *zeitlichen und formalen Ausgestaltung der Meetings* präsent. Agenden werden versandt (Meeting

4.1, A. 8) und besprochen (Meeting 3.2, A. 8; Meeting 4.4, A. 18/23–27) und Termine für weitere Treffen gefunden (Meeting 4.2, A. 28; I14, A. 45; Meeting 6.1, A. 14; Meeting 6.5, A. 18–20). Der Mehrwert von aktuellen Meetingformaten wird mit zeitlichen Aspekten abgewogen (I30, A. 37–39; I31, A. 32; I19, A. 59; I21, A. 64–66).

Auch die *inhaltliche Gestaltung* ist präsent. In den Interviews beschäftigt die Teammitglieder die Abwägung zwischen agilen oder eher klassischeren Formaten (I38, A. 33–36). Fragen zu abstimmungsrelevanten Schnittstellen stehen im Raum und Inhalte für verschiedene Abstimmungsrunden werden diskutiert:

*„[Teammitglied 1] fragt, ob das Sinn machen würde, das Ganze noch einmal reduziert in das größere Teammeeting zu bringen. Da seien die Leute drin. Die Leute des oberen Managements müssten das sehen. [Teammitglied 2] sagt, sie müssten das vielleicht auch bei einem anderen Meeting [größeres Projektmeeting mit Mitarbeiter*innen aus anderen Projekten] zu präsentieren.“* (Meeting 7.2, A. 17; auch Meeting 6.6, A. 12)

Zudem werden weitere Bedarfe an Austausch in Meetings formuliert, z. B. verstärkt zwischenmenschlichen Austausch zu integrieren (I37, A. 7).

5.1.6 Entwicklung von Informationsabläufen

In den Teams werden zudem Aktivitäten zur Gestaltung der Informationsabläufe identifiziert. Der Umgang mit Kommunikationsmedien und die Art des persönlichen Austauschs bezüglich fachlicher Themen werden darin betrachtet³. Die Daten dieser Prozessgruppe berücksichtigen, wenn Programme für Präsentationen und Tabellen oder Medien zur Kommunikation (Konferenztools, Chats) genutzt oder bewertet werden, Vorlagen genutzt werden und Aspekte zum kommunikativen Informationsaustausch zu rein fachlichen Themen relevant werden.

In Team A, B und E sind Aktivitäten zur *Wahl der Informationsmedien* präsent. In Team A erfolgt eine Umstellung auf eine Plattform zum Dokumentenmanagement und weiterer Anwendungen zur Projektkoordination (I2, A. 25). Zudem werden Videokonferenztools bewusst eingesetzt, um die fehlende persönliche Kommunikation durch die Covid-19-Pandemie zu ersetzen (I6, A. 32–36). In Team E wird erwogen, eine Software einzusetzen, um Prozesse

³ In Abgrenzung zur Prozessgruppe Beziehungsgestaltung ging es hier um arbeitsbezogene, kommunikative Abläufe. Informeller Austausch wurde unter der Beziehungsgestaltung eingeordnet.

darzustellen (Meeting 5.1, A. 16; Meeting 5.3, A. 14). Zudem gibt es ein Projekt-Board zum Überblick für Aktivitäten und eine weitere Plattform. Der Mehrwert verschiedener Plattformen und wie diese genutzt werden wird diskutiert.

„[Teammitglied] hat ein Projekt-Board angelegt, das [er/sie] allen zeigt. Anscheinend wurde das in einem der vorherigen Treffen diskutiert. [Führungskraft] sagt, es solle nicht zu ausführlich sein. Da könne jeder drin seine Tasks, Tickets auflisten, damit man da durchgehen könne. Damit man als Team sehen könnte, wer woran gerade arbeitet. Er meint, das wäre gut, dass man als Team einen Überblick zu haben. [Teammitglied] meint in [einem anderen System] wäre ja auch noch etwas“ (Meeting 5.2, A. 32–22)

In Team C steht der **Umgang mit den Kommunikationsmedien** im Vordergrund. Fast die gesamte Dokumentation über ein Kollaborationstool. Das Kollaborationstool wird von der Führungskraft direkt eingeführt und in jedem Meeting genutzt und gepflegt (alle Meetings). Zudem wird viel im Chat kommuniziert (I10, A. 5). In Team D und F werden kaum Aktivitäten bezüglich der Gestaltung von Informationsabläufen identifiziert.

5.1.7 Umgang mit Sprache

Der Umgang mit verschiedenen Sprachen ist in zwei Teams von Bedeutung. Daten wurden dieser Prozessgruppe zugeordnet, wenn Sprachkenntnisse, Regelungen zum Umgang mit Sprachdiversität in Meetings, Teamkommunikation zur Wahl der Sprache, Sprachwechsel in jeglichen Situationen und Maßnahmen zum Spracherwerb formuliert werden oder in den Meetings präsent sind (vgl. Codebuch im elektronischen Zusatzmaterial).

In beiden Teams wird regelmäßig zwischen mehreren Sprachen gewechselt (Meeting 1.1, A. 21–23; Meeting 6.3, A. 17; Meeting 6.1, A. 15–16). Teilweise werden Themen übersetzt (Meeting 6.3, A. 20) und die Teammitglieder scherzen über Mehrsprachigkeit (Meeting 6.4, A. 16). Sprachkompetenzen von neuen Mitarbeitenden werden besprochen (Meeting 6.1, A. 10; Meeting 1.1, A. 23). Unterricht wird genommen, um Sprachkenntnisse zu erwerben (I31, A. 24; I1, A. 22) und Gespräche bewusst in der Sprache geführt, die erlernt werden soll. Beim Umgang mit Sprache werden in den Teams A und E also **Routinen im Umgang mit Sprachwechseln** und **individueller Spracherwerb** findet statt.

5.1.8 Induktiv-deduktiver Abgleich mit der DIN 69901

Insgesamt werden anhand der Daten Handlungen und Aktivitäten im Rahmen von 16 Prozessen in sieben Prozessgruppen aufgezeigt (s. Abbildung 5.1). Zur Gestaltung der Ziele werden Prozesse der Klärung und Ausgestaltung, der Zielüberwachung und der Integration individueller Ziele in den Teams identifiziert. Bei der Erarbeitung von Themen und Konzepten finden Prozesse der Wissens- und Meinungsverarbeitung, der individuellen Wissenserweiterung und der Ablaufgestaltung statt. Bei der Beziehungsgestaltung findet ein Kennenlernen und der Aufbau von Zugehörigkeitsgefühlen und der Abgrenzung statt. Bei der Entwicklung von Rollen und Zuständigkeiten werden Aufgaben und Zuständigkeitsbereiche verteilt und die Teammitglieder finden sich in ihre Rolle ein. Meetings werden zeitlich und inhaltlich gestaltet, ebenso wie die Wahl von und der Umgang mit Kommunikationsmedien. Zudem wird der Umgang mit Sprache ausgehandelt. Routinen im Umgang mit Sprachdiversität werden entwickelt und ein individueller Spracherwerb der Teammitglieder findet statt. Im Abgleich mit den in Abschnitt 2.2 theoretisch hergeleiteten Prozesse decken sich viele, einige werden nicht identifiziert und einige neu aufgezeigt. Dies wird im Folgenden erläutert. Tabelle 5.1 fasst den Abgleich zusammen.

In dieser Arbeit werden im Rahmen der Zielgestaltung (Abschnitt 5.1.1) induktiv die Prozesse der Zielklärung und -Spezifikation, der Überwachung der Zielerreichung und der Integration individueller Ziele in die Projektarbeit identifiziert. Für die Ziele im Projekt berücksichtigt die DIN 69001-2, dass Ziele in der Anfangsphase skizziert (DIN 69001-2, S. 19), im weiteren Verlauf des Projektes definiert (ebd., S. 26), Projekthinhalte abgegrenzt (ebd., S. 27) und die Zielerreichung gesteuert wird (ebd., S. 46). Insofern decken sich die Ergebnisse dieser Arbeit mit der DIN 69901. Nur der Prozess der Integration individueller Ziele ergibt sich darüber hinaus.

Bei der Erarbeitung von Themen und Konzepten (Abschnitt 5.1.2) werden Prozesse der Wissens- und Meinungsverarbeitung identifiziert. Unterschiedliche fachliche Inputs werden zusammengeführt und aufbereitet. Zudem werden individuelle Wissensstände erweitert und Prozesse der Ablaufplanung finden statt. Hier ist auffällig, dass Prozesse, die mit Wissen und Information bezüglich konkreter Projekthinhalte zusammenhängen, nur als Teilaspekt einer Prozessgruppe in der DIN 69901 berücksichtigt werden. Informationen werden im Zusammenhang mit dem Dokumentations- und Berichtswesen betrachtet. „Verfahren zum Umgang mit Informationen (z. B. Dokumentation, Archivierung)“ sollen gestaltet werden (ebd., S. 20). Die Verarbeitung von Wissen und Meinungen und die Integration

von neuem Wissen sind in dieser Arbeit allerdings in fünf von sechs untersuchten Teams in allen Meetings präsent. Auf Basis der Daten und Betrachtungsweise dieser Arbeit wird in der DIN 69901 ein Teil der in dieser Arbeit identifizierten stattfindenden Teamprozesse im Bereich der Wissens- und Meinungsverarbeitung und der Wissenserweiterung also eher unzureichend abgebildet. Prozesse, die direkt mit dem Projektinhalt oder -Gegenstand im Zusammenhang stehen (der Projektinhalte auf fachlicher Ebene) behandeln in der DIN die Prozesse zur inhaltlichen Strukturierung des Projektes, im Sinne einer Ableitung von Arbeitspaketen und (vgl. ebd., S. 35) und der Entwicklung von Abläufen und Terminen (vgl. ebd., S. 26 f.). Dies deckt sich mit dem Prozess der Ablaufplanung, der allerdings nur in zwei der begleiteten Teams präsent war.

Bei der Beziehungsgestaltung (Abschnitt 5.1.3) werden im Rahmen dieser Arbeit Kennenlernprozesse sowie der Aufbau von Zugehörigkeitsgefühlen identifiziert. Zudem werden Abgrenzungsprozesse aufgezeigt. In der DIN werden die Prozesse Projektteam bilden und entwickeln berücksichtigt: „Nach der Teambildung geht es darum, innerhalb kürzester Zeit ein leistungsfähiges Team zu formen, das sich mit der Erledigung seiner Aufgaben und nicht mit zwischenmenschlichen (internen) Problemen beschäftigt. Hierzu sollte ein Teamentwicklungsprozess initiiert und durchlaufen werden (evtl. mit Unterstützung eines internen/externen Coachs). [...] Die Regeln für die Zusammenarbeit werden gemeinsam erarbeitet und dokumentiert.“ (S. 42). Die Daten dieser Arbeit zeigen allerdings keine Prozesse zum Aufbau eines Regelwerks, sondern vielmehr Facetten des Beziehungsaufbaus im Sinne von Zugehörigkeit und Abgrenzung und zeigt somit andere Facetten der Teambildung auf. Einige Prozesse der DIN 69901, wie das Projektteam zu bilden oder Abschlussbesprechungen zu führen, werden nicht durch das Untersuchungsdesign abgebildet, da die Teams bereits besetzt und die Prozesse damit abgeschlossen waren. Auch die Endphase der Projekte wurde nicht begleitet.

Auch der Prozesse der Zuständigkeits- und Rollenfindung (Abschnitt 5.1.4) finden sich in der DIN 69901 wieder. In den begleiteten Teams werden Zuständigkeitsbereiche aufgeteilt und abgewogen. Sie werden auf Basis der Kompetenzen und Erfahrungen der Teammitglieder verteilt. Teammitglieder müssen sich in ihre Rollen einfinden. Auch nach der DIN 69901 sollen Zuständigkeiten geklärt werden, allerdings in einer sehr frühen Phase des Projekts (vgl. ebd., S. 18). Im weiteren Verlauf berücksichtigt die DIN diese Themen unter dem Prozess der Bildung des Projektteams: „Damit sollte Klarheit darüber geschaffen werden, wer welche Rolle im Projekt innehat und wie Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten geregelt sind. Letzteres ist besonders wichtig, damit es bei der Realisierung nicht zu unnötigen Reibungsverlusten kommt“ (ebd., S. 31).

Tabelle 5.1 Zusammenfassung des Abgleichs der Empirie mit der DIN 69901

Erarbeitete Prozesse		DIN 69901		Interpretation
Prozessgruppe	Teilprozesse	Prozessgruppe	Teilprozesse	
Zielgestaltung	<ul style="list-style-type: none"> – Klärung und Ausgestaltung der Ziele – Überwachung der Zielerreichung – Integration individueller Ziele 	Ziele	<ul style="list-style-type: none"> – Ziele skizzieren – Ziele definieren – Projektmehle abgrenzen – Zielerreichung steuern 	Überschneidung der Prozessgruppe und Prozesse bis auf den Prozess der Integration individueller Ziele, die in DIN 69901 nicht explizit angesprochen wird.
Entwicklung von Themen und Konzepten	<ul style="list-style-type: none"> – Ablaufgestaltung 	Ablauf und Termine	<ul style="list-style-type: none"> – Meilensteine definieren – Vorgänge planen – Terminplan erstellen – Projektplan erstellen – Vorgänge anstoßen – Termine steuern 	Prozesse zur Gestaltung von Ablauf und Terminen über den gesamten Projektverlauf in DIN 69901 vorgesehen. Die Gestaltung von Abläufen und Terminen wird in dieser Arbeit in zwei Teams identifiziert und der Prozessgruppe Themen und Konzepte zugeordnet.
	<ul style="list-style-type: none"> – Wissens-, Meinungsverarbeitung – Individuelle Wissensweiterung (Lernprozess) 	Nicht vorhanden	– Keine	Wissensprozesse werden in DIN 69901 nur indirekt im Hinblick auf den Umgang mit und die Archivierung von Informationen erwähnt. Aufgrund der Salienz in fünf von sechs Teams wird dies als unzureichend bewertet.

(Fortsetzung)

Tabelle 5.1 (Fortsetzung)

Erarbeitete Prozesse		DIN 69901	Interpretation
Prozessgruppe	Teilprozesse	Prozessgruppe	
Beziehungsgestaltung	<ul style="list-style-type: none"> – Kennenlernen (Lernprozess) – Aufbau von Zugehörigkeiten und Abgrenzung 	Organisation	
Zuständigkeits- und Rollenfindung	<ul style="list-style-type: none"> – Verteilung von Zuständigkeitsbereichen – Einfeldung in Rollen (Lernprozess) 	Teilprozesse <ul style="list-style-type: none"> – Zuständigkeit klären – PM-Prozesse auswählen – Projektteam bilden* – Kick-off durchführen – Projektteam bilden* – Projektteam entwickeln – Abschlussbesprechung durchführen* – Leistungen würdigen* – Projektorganisation auflösen* 	In Bezug auf die Organisation des Projektteams sind in den begleiteten Teams vor allem Facetten des Verteilens von Zuständigkeitsbereichen, Kennenlernprozesse und der Aufbau von Zugehörigkeiten und Abgrenzung salient. Prozesse der individuellen Rolleneindung werden über DIN 69901 hinaus identifiziert. Prozesse der DIN 69901 zur Bildung des Projektteams und der Planung der Projektorganisation wurden nicht durch das Untersuchungsdesign abgebildet, da die Teams bereits besetzt und die Prozesse damit abgeschlossen waren.

(Fortsetzung)

Tabelle 5.1 (Fortsetzung)

Erarbeitete Prozesse	Teilprozesse	DIN 69901	Teilprozesse	Interpretation
Prozessgruppe Meetingmanagement	<ul style="list-style-type: none"> - Zeitliche Gestaltung - Inhaltliche Gestaltung 	Information/ Kommunikation/ Dokumentation (IBKD)	<ul style="list-style-type: none"> - Freigabe erteilen - IKDB festlegen, planen und steuern - Projektmarketing definieren - Freigaben nach jeder Projektphase erteilen - Abschlussbericht erstellen* - Projektdokumentation archivieren* 	In begleiteten Teams ist vor allem das Meetingmanagement und die die Medien- und Softwareauswahl in Bezug auf das Management von Informationen, Kommunikation und Dokumentation salient. Zudem ist in den internationalen Teams der Umgang mit Sprache salient, der indirekt dem Dokumentations- und Berichtswesen zugeordnet werden kann. Der Umgang mit Sprache wird in der DIN 69901 aber nicht explizit berücksichtigt.
Informationsabläufe	<ul style="list-style-type: none"> - Wahl der Kommunikationsmedien - Gestaltung des Umgangs mit Informationsmedien 			

(Fortsetzung)

Tabelle 5.1 (Fortsetzung)

Erarbeitete Prozesse		DIN 69901	Teilprozesse	Interpretation
Prozessgruppe	Teilprozesse	Prozessgruppe	Teilprozesse	
Umgang mit Sprache	<ul style="list-style-type: none"> – Entwicklung von Routinen im Umgang – Individueller Spracherwerb (Lernprozess) 			
Nicht salient	<ul style="list-style-type: none"> – Keine 	Kosten und Finanzen	<ul style="list-style-type: none"> – Aufwände grob schätzen – Kosten- und Finanzmittelplan erstellen – Kosten und Finanzmittel steuern – Nachkalkulation erstellen* 	Keine Prozesse zum Kosten und Finanzmanagement salient. Interpretation: Prozesse eher im Verantwortungsbereich der Führungskräfte. Zum anderen haben die Projekte einen Dienstleistungsschwerpunkt, sodass wenig Anschaffungen von Produktionsmitteln und Ressourcen getätigt werden müssen. Dies ist ein Hinweis darauf, dass das Teamprozessbild durch die Art der Teams beeinflusst ist.
Nicht salient	<ul style="list-style-type: none"> – Keine 	Qualität	<ul style="list-style-type: none"> – Erfolgskriterien definieren – Qualitätssicherung planen – Qualität sichern* – Projekterfahrungen sichern* 	Kein Qualitätsmanagement in den Teams salient. Interpretation: Hinweise darauf, dass das Teamprozessbild durch die Art der Teams beeinflusst ist.

(Fortsetzung)

Tabelle 5.1 (Fortsetzung)

Erarbeitete Prozesse		DIN 69901		Interpretation
Prozessgruppe	Teilprozesse	Prozessgruppe	Teilprozesse	
Nicht salient	– Keine	Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> – Ressourcenplan erstellen – Ressourcen steuern – Ressourcen rückführen* 	Keine Rohstoffbeschaffungen, etc. in Teams notwendig. Interpretation: Hinweise darauf, dass das Teamprozessbild durch die Art der Teams beeinflusst ist.
Nicht salient	– Keine	Risiko	<ul style="list-style-type: none"> – Umgang mit Risiken festlegen – Projektfeld analysieren – Machbarkeit bewerten – Risiken analysieren – Gegenmaßnahmen planen – Risiken steuern 	Keine Prozesse zum Risikomanagement identifiziert. Abstimmungen, Analysen zu teamexternen Reaktionen auf Projekthalte und Ergebnisse wurden der Prozessgruppe Themen und Konzepte zugeordnet.
Nicht salient	– Keine	Projektstruktur	<ul style="list-style-type: none"> – Grobstruktur erstellen – Projektstrukturplan erstellen – Arbeitspakete beschreiben – Vorgänge beschreiben 	Keine Prozesse zur Erstellung von Arbeitspaketen und Projektplänen identifiziert. Inhaltliche Diskussionen, was für Themen sich ergeben und Teil des Projektes sind und Ablaufplanungen wurden der Prozessgruppe Themen und Konzepte zugeordnet.

(Fortsetzung)

Tabelle 5.1 (Fortsetzung)

Erarbeitete Prozesse		DIN 69901		Interpretation
Prozessgruppe	Teilprozesse	Prozessgruppe	Teilprozesse	
Nicht salient	– Keine	Verträge und Nachforderungen	<ul style="list-style-type: none"> – Umgang mit Verträgen definieren – Vertragsinhalte mit Kunden und Lieferanten festlegen und abwickeln – Nachforderungen steuern – Verträge beenden* 	Das Management von Verträgen und Nachforderungen ist nicht in den Teams salient. Interpretation: Durch den Fokus auf Teamaushandlungen sind Aushandlung mit teamexternen Personen nur indirekt berücksichtigt (vgl. Abschnitt 2.3).
Nicht salient	– Keine	Änderungen	<ul style="list-style-type: none"> – Umgang mit Änderungen planen – Änderungen steuern 	Prozesse zu Änderungen nicht in Teams salient. Interpretation: Änderungsprozesse sind erst in späten Projektphasen salient (vgl. Abschnitt 2.3; DIN 69901).

* Projekte wurden weder in der bei der Auswahl der Teams noch in ihrem Abschluss begleitet, insofern kann dieser Prozess durch das Untersuchungsdesign nicht abgebildet werden

Nach dem Kennenlernen werden Rollen verteilt und die Teammitglieder übernehmen die Verantwortung für die ihnen zugewiesenen Aufgaben (ebd., S. 42). Die beschriebenen Prozesse sind also ähnlich, allerdings berücksichtigt das hier entwickelte Prozessspektrum auch noch die individuelle Ebene des Lernens, also dass Teammitglieder sich in ihre Rolle einfinden müssen.

In dieser Arbeit werden zudem die Prozessgruppen der Gestaltung von Meetings (Abschnitt 5.1.5) und von Informationsabläufen (Abschnitt 5.1.6) identifiziert, die sich in der DIN in der Prozessgruppe der Gestaltung des Informations-, Kommunikations- und Berichtswesens wiederfinden. Die inhaltliche, wie organisatorische Gestaltung der Meetings sowie die Gestaltung der Informationsabläufe, die Wahl von und der Umgang mit Kommunikationsmedien stellen Teilaspekte dieser Prozesse dar. Die DIN 69901 empfiehlt, schon frühzeitig ein Informations-, Kommunikations- und Berichtswesen festzulegen (S. 20). „Dazu sind geeignete Formate, Medien und Berichtswege, die Spielregeln (z. B. Hol-Schuld oder Bring-Schuld) im Umgang mit diesen Informationen sowie die Kommunikation zwischen den Beteiligten festzulegen.“ (S. 20). Alle identifizierten Prozesse lassen sich hier einordnen. Neu im Vergleich zur DIN ist die Kategorie des Umgangs mit Sprache. Diese ist in den national heterogenen Teams präsent.

Weiterhin wird im Abgleich deutlich, dass die DIN 69901 weitere Prozessgruppen beschreibt, die im Rahmen dieser Arbeit nicht identifiziert werden. In den begleiteten Teams werden kaum Aktivitäten zum Kosten- und Finanzmanagement (vgl. Abschnitt 2.3) festgestellt. Als Gründe hierfür kann nur vermutet werden, dass diese in den begleiteten Teams eher im Verantwortungsbereich der Führungskräfte liegen. Zum anderen haben die Projekte einen Dienstleistungsschwerpunkt, sodass wenig Anschaffungen von Produktionsmitteln und -ressourcen getätigt werden müssen. Es ist kein finanzielles Budget für Einkäufe präsent. Knappe Ressourcen im Sinne von Arbeitszeit hingegen werden thematisiert, werden aber in dieser Arbeit der Prozessgruppe Zuständigkeiten und Rollen zugeordnet. Auch dem Thema des Qualitäts- und Risikomanagements (vgl. Abschnitt 2.3) können keine Aktivitäten zugeordnet werden. Weder Produkttests sind präsent, noch müssen Normen oder Vorgaben eingehalten werden. Allerdings werden die erarbeiteten Konzepte durchaus mit teamexternen Stellen diskutiert und eine hohe Qualität durch Wissensverarbeitung mit teamexternen Stakeholdern wird in den Teams angestrebt. Diese Aktivitäten werden in dieser Arbeit den inhaltlichen Erarbeitungsprozessen zugeordnet. Diese zusätzlichen Prozessgruppen der DIN 69901, die nicht im Rahmen dieser Arbeit identifiziert wurden, bieten Hinweise darauf, dass das Teamprozessbild durch die Art der Teams beeinflusst ist. Stark produzierende Teams aus dem Industriesektor

könnten z. B. noch weitere Prozessgruppen abbilden, da sie stärker von der Rohstoffbeschaffung, Qualitätsstandards oder ähnlichen Faktoren abhängig sind. Das Ergebnis wird also durch das Fallstudiendesign beeinflusst.

Insgesamt ergibt sich beim Abgleich der induktiv entwickelten Prozessgruppen mit der DIN 69901 ein Prozessbild, das viele Bereiche der Theorie abdeckt, einige zusätzliche Prozesse identifiziert und einige nicht abbildet. **Inbesondere bei den Wissensprozessen bezüglich konkreter Projektinhalte wird eine Lücke in der DIN festgestellt.** Auch individuelle Lerndynamiken wie die Einfindung in Rollen, ein Spracherwerb und auch Zugehörigkeits- und Abgrenzungsprozesse werden von der DIN nicht explizit abgebildet. Dies wird hier aber nicht als Lücke bewertet, da sie eher Teilaspekte oder Facetten der Prozessgruppen darstellen. Die Projektmanagement-DIN 69901 wurde aufgrund Ihrer Praxisetablierung in den Projektmanagementzertifizierungen führender Projektmanagementinstitute und aufgrund des passenden Prozessverständnisses als Orientierungsrahmen ausgewählt. Sie bewährt sich als hilfreiches Rahmenwerk zur Orientierung bei der Identifizierung von Teamprozessen.

Weiterhin sind einige Aspekte bei der Manifestierungen der identifizierten Prozessgruppen in den Teams auffällig. **Zum einen werden nicht alle Prozessgruppen in allen Teams identifiziert und unterschiedliche Teilprozesse sind präsent.** Bei der Zielgestaltung sind z. B. am wenigsten Aktivitäten in den Teams zu finden, die im Teamvergleich die längste Zeit zusammengearbeitet haben. In Team A sind gar keine Prozesse zur Zielgestaltung identifizierbar und in Team E ist diese Prozessgruppe „nur“ in Form der Überprüfung der Zielerreichung präsent. Die Gestaltung von Informationsabläufen ist in Team D und F wenig präsent. Der Umgang mit Sprache wird nur in den internationalen Teams ausgehandelt. Diese Beobachtung entspricht formulierten Erwartungshaltungen an Teamprozesse. Sowohl die DIN 69901, wie auch die Literatur zu Teamprozessen geht nicht davon aus, dass alle dort beschriebenen Prozesse vollumfänglich über den gesamten Zeitraum der Teamarbeit salient sind (vgl. Abschnitt 2.2.2). Zum anderen wird die vermutete Vielfalt von Prozessen in Teams bestätigt. In Bezug auf Teamprozesse wurde in Abschnitt 2.4 die Annahme aufgestellt, dass verschiedene Prozessgruppen formuliert werden können, die direkt mit Aufgaben, aber auch Themen wie Zielorientierung oder zwischenmenschlichen Beziehungen in Zusammenhang stehen. Die Annahme bestätigt sich. **Eine thematische Prozessvielfalt wird in allen Teams aufgezeigt.**

Als letzter Aspekt bei der Betrachtung der identifizierten Prozesse ist die Kleinteile Salienz der Aktivitäten auffällig. Diskussionen oder sonstige Aktivitäten der einzelnen Prozessgruppen finden über mehrere Meetings hinweg in kurzen Abschnitten statt. Innerhalb eines Meetings von durchschnittlich einer Stunde

finden Aktivitäten zu mehreren Prozessgruppen statt. **Hinsichtlich der der Prozesssalienz in der Teamarbeit zeigt sich also ein kleinteiliger, mehrzyklischer Verlauf.**

5.2 Die Manifestation von Diversität im Rahmen der Prozesse

Im Folgenden wird anhand der im letzten Kapitel identifizierten Prozesse auf Diversität eingegangen. Durch Gegenüberstellung der Daten der einzelnen Teammitglieder je Prozessgruppe wurde explorativ pro Team herausgearbeitet, was für Unterschiede oder auch individuelle Werkzeugkästen (vgl. Abschnitt 3.5) zwischen den Teammitgliedern in den Aktivitäten der einzelnen Prozessgruppen salient werden. Diversität wird so als prozess-saliente Unterschiede im Team herausgearbeitet. Zudem wird reflektiert, welche der Prozessaktivitäten und Aussagen der Teammitglieder für eine Aushandlung der Diversität für Arbeitsergebnisse und die Gestaltung von Arbeitsstrukturen sprechen. Auch Einflussfaktoren werden aufgezeigt, die die Aushandlung der Diversität im Sinne eines Austauschs über die Unterschiede und einer Kompromissfindung für sich entwickelnden Strukturen erhöhen oder limitieren. Insgesamt wird so aufgezeigt, welche der im Rahmen der letzten Kapitel identifizierten Teamprozesse (s. Abbildung 5.1) auch Diversitätsprozesse darstellen.

5.2.1 Diversitätsprozesse der Zielgestaltung

In Abschnitt 5.1.1 werden bezüglich der Prozessgruppe der Zielgestaltung in den Teams Prozesse der *Klärung und Ausgestaltung der Ziele*⁴, der *Überwachung der Zielerreichung* und der *Integration individueller Ziele* aufgezeigt (vgl. Abschnitt 5.1.1).

Im Hinblick auf diese Prozesse werden folgende Unterschiede zwischen den Teammitglieder identifiziert. Zum einen sind bei der *Klärung und Ausgestaltung der Ziele* die **Sichtweisen** auf die zu gestaltenden Ziele im Hinblick auf die Ebene der Ausgestaltung zwischen den Teammitgliedern unterschiedlich. In einem Team (Team B) formulieren Teammitglieder Gestaltungswünsche und Sichtweisen auf

⁴ Die identifizierten Prozesse aus dem vorherigen Kapitel werden im Folgenden zum besseren Verständnis weiterhin kursiv geschrieben. Identifizierte Diversität, Aktivitäten zur Aushandlung und Einflussfaktoren werden in fetten Buchstaben kenntlich gemacht.

einer strategischen Ebene, andere Teammitglieder fokussieren sich hingegen auf eine stärkere operative Ausgestaltung:

„Ich versuche mich immer ganz stark in die Länder jetzt rein zu versetzen. Wie nehmen die das alles wahr? Was müssen die uns wirklich strukturell wissen?“ (I37, A. 23, auch I38, A. 20).

Vs.

„Ich hatte auch schon mal in einem Meeting gesagt, Zielsetzung wäre, dass es uns in fünf Jahren gar nicht mehr gibt, weil dann ist die Transformation ja gelaufen, sozusagen. Das ist das höhere Ziel“ (I35, A. 28).

Auch im Hinblick auf bestehende Ziele sind die **Sichtweisen** divers. In einem anderen Team (Team C) werden vorgegebene Projektziele von Teammitgliedern im Hinblick auf die Umsetzbarkeit und Konkretisierung unterschiedlich bewertet. Einige empfinden die vorgegebenen Ziele als positiv, andere haben Probleme, sie in der bestehenden Form in ihrer Arbeit umzusetzen:

„Und hier geht's extrem in die Breite. [...] Mir ist das zu unkonkret. Ich brauche mehr worauf arbeiten wir hin.“ (I12, Z. 28)

Vs.

„Von daher fachliche neue Herausforderungen, das ist für mich einfach nur so, ey geil, neues Projekt. Und ich bin auch jemand, der als sich in den Frühphasen von Projekten extremst wohlfühlt, wo diese ganze Unsicherheit da ist“ (I10, Z. 13)

In Team D unterscheiden sich zum anderen **Erwartungshaltungen** an die Konkretisierung der Ziele. Einigen Teammitgliedern ist es wichtig, die Ziele SMART⁵ zu formulieren (I17, A. 33), während andere Mitglieder des Teams dies für nicht sinnvoll erachten (I16, A. 25- 27; Meeting 4.5, A. 16). In Team F werden zudem **unterschiedliche Vorkenntnisse zum Vorgehen** bei der Klärung und Ausgestaltung der Ziele salient. Das Vorgehen zur Zielformulierung ist in dem Team standardisiert. Einigen Personen im Team fällt die Formulierung entsprechend der Vorgaben anfangs schwer (I33, A. 47; I26, A. 15).

Folgende Aktivitäten und Aussagen der Teammitglieder lassen darauf schließen, dass die beschriebenen Unterschiede ausgehandelt werden und die *Klärung und Ausgestaltung der Ziele* somit einen Diversitätsprozess darstellt. In

⁵ SMART wird im Projektmanagement für die Formulierung von eindeutig überprüf- und messbaren Zielen verwandt. Dabei steht SMART für spezifisch, messbar, ausführbar, realistisch, terminiert.

Team B werden die Zielinhalte **visualisiert** und diese dann im Meeting **diskutiert** (Meeting 7.1, A. 20). Prioritäten werden in Form von Listen erstellt, also **dokumentiert** und besprochen:

„[Teammitglied 1] sagt, das sei ja jetzt erst einmal eine Überblicksliste. Er erklärt das an einigen Beispielen warum [Land] unter der Prio in der Liste sei [ER HAT SICH DA ANSCHEINEND MIT [Teammitglied 2] EIN BEWERTUNGSSCHEMA ÜBERLEGT, DAS JETZT HINTERFRAGT WIRD]“ (Meeting 7.2, A. 26/35).

Zudem wird ein **Workshop** angesetzt, der bei den Teammitgliedern die Erwartungshaltung weckt, Unsicherheiten bezüglich der Projektziele zu klären (I38, A. 40). Auch in Team C und D **diskutieren** die Teammitglieder in den Meetings Fragestellungen wie „*Wo sollen wir ansetzen?*“ oder „*Zielgruppe*“ zur Klärung der Zielsetzung und der Entwicklung von Maßnahmen (Meeting 3.1, A. 23–27, auch Meeting 3.2, A. 14)). In Team F finden Meetings zum Austausch über die Ziele statt. Dabei zeigen die Teammitglieder ihre formulierten Ziele und **diskutieren** sie (Meeting 6.4). Die Aktivitäten zeigen, dass in den Teams bewusst Zeiträume im Rahmen von Workshops eingerichtet und Diskussionen in Meetings zugelassen und gefördert werden um die Sichtweisen und Erwartungshaltungen bei der Klärung und Spezifizierung der Projektziele auszuhandeln. Bei dem geringen Verständnis für das Vorgehen bei der Zielformulierung in Team F wird dies gelöst, indem die **Führungskraft hilft** (I31, A. 11) oder sich **an Kolleg*innen orientiert** wird (I26, A. 23). Auch unterschiedliche Kenntnisständen werden also im Rahmen der Klärung und Spezifizierung der Projektziele berücksichtigt, allerdings werden sie eher ausgeglichen.

Ein weiterer identifizierter Prozess der Zielgestaltung in den Teams ist die *Integration individueller Ziele* (vgl. Abschnitt 5.1.1, Abbildung 5.1, S. 49). Dabei werden folgende Unterschiede identifiziert. **Persönliche Karriereziele und Perspektiven** für berufliche Entwicklung nach dem Projekt werden formuliert und unterscheiden sich zwischen den Teammitgliedern (I10, A. 11). Sie formulieren den Wunsch, Kontakte zu knüpfen (I16, A. 21) oder sich persönlich weiterzuentwickeln (I15, A. 43). Diese Ziele werden in Team D von den Teammitgliedern kommuniziert, im Team **diskutiert** und so für die Projektarbeit berücksichtigt.

„Wir wollen die Ziele der anderen [...] verstehen, denn wenn wir ein potenzieller Verbündeter für eine dieser anderen [...] wollen, müssen wir verstehen, was ihr Anliegen ist...“ (I16, A. 9; auch I16, A. 21; I17, A. 19).

In einem anderen Team adressieren die Teammitglieder ihre Wünsche an teamexterne Personen (I10, A. 75; I11, A. 72). Zumindest in einem Team werden also die

unterschiedlichen individuellen Ziele der Teammitglieder für die Zusammenarbeit ausgehandelt und die Projektziele daraufhin angepasst. Karriereziele und individuelle Entwicklungsziele werden im Rahmen von Aktivitäten zur *Integration der individuellen Zielen* in die Zielgestaltung des Projektes eingebracht.

Weitere Diversitätsprozesse finden statt, indem **Sichtweisen** und **Erwartungshaltungen** im Rahmen von Aktivitäten zur *Überwachung der Zielerreichung* (vgl. Abschnitt 5.1.1, Abbildung 5.1, S. 49). ausgehandelt werden. In Team E stehen die vorgegebenen Ziele in Bezug auf die zeitliche Umsetzung im Spannungsfeld. Innerhalb des Teams ist die Sichtweise auf die zeitliche Planung der Zielerreichung dabei ähnlich. Sie wird als zu eng geplant empfunden. Die Meilensteine werden **im Meeting gezeigt** und die knappe Planung bei der **Führungskraft angesprochen** (Meeting 5.2, A. 19; I19, A. 21). Insofern werden auch hier die Sichtweisen der Teammitglieder zumindest transparent gemacht. In Team D kommt mehrmals in den Meetings die Frage auf, ob diskutierte Maßnahmen die Ziele des Projektes treffen und Entscheidungen auf Basis der Überlegungen werden getroffen (Meeting 4.2, A. 25; Meeting 4.3, A. 11; auch Meeting 4.5, A. 16 zur Zieldiskussionen in Meetings).

Einige Faktoren werden zudem identifiziert, die beeinflussen zu welchem Grad Diversität bei der Zielgestaltung ausgehandelt und somit in die Projektziele integriert wird. Zum einen bieten **Management-Vorgaben** einen zeitlichen Rahmen, wann Ziele ausgearbeitet sein müssen und bieten auch inhaltlich einen Orientierungsrahmen. Diskussionen zum weiteren Vorgehen im Projekt werden auf Basis der Rückmeldungen des Managements angepasst. Teamentscheidungen bezüglich der Projektziele werden für Meetings mit dem Management aufbereitet und zur Abstimmung präsentiert.

„Wir haben aber tatsächlich [Zeitpunkt] eine Stunde blockiert mit [mehreren Entscheidungsträgern] und in der Runde würden wir dann quasi in den Abschlussbericht für unser Projekt vorstellen. [...] wir [haben] einfach so ganz grob geklärt, was wir bis dahin bereitzustellen haben. Und das werden wir jetzt natürlich die kommenden Wochen erarbeiten und dann [...] den entsprechenden Personen vorstellen.“ (I13, A. 76, auch I11, A. 72; Meeting 3.2, A. 8)

Insofern beeinflussen Management-Vorgaben die *Klärung und Ausgestaltung der Ziele*, da sie diese zeitlich eingrenzen oder Entscheidungen bezüglich der Ausgestaltung der Ziele vorgeben. Zudem gestalten bereits **etablierte Strukturen** im Team, die sich vor der Datenerhebung entwickelt hatten, wann und wie stark individuelle Sichtweisen eingebracht werden. In Team D wurde bereits eine Zielcharta verabschiedet, ein im Team erarbeitetes Dokument dass die Projektziele aufzählt (Meeting 4.1, A. 24). In Team E bestehen Ablaufpläne mit

Zielkomponenten (Meeting 5.2, A. 36). In Team F gibt es, wie schon erwähnt ein standardisiertes Vorgehen zur Zielerreichung. Diese Vorgaben werden, trotz teilweise unterschiedlicher Sichtweisen und neuer Teammitglieder, nicht mehr infrage gestellt. Insofern beeinflussen solche bereits entwickelten Strukturen auch, inwiefern unterschiedliche Sichtweisen noch zu einer Änderung der Ziele führen. Auch **Standards des Projektmanagements** sind hier präsent. In Team D orientiert sich der Anspruch an Gestaltung der Projektziele an die Vorgabe Ziele SMART zu formulieren (I16, A. 27). Zuletzt beeinflusst der **Neuheitsgrad** der Zielgestaltung für einzelne Teammitglieder, inwiefern sie Bedarf sehen, die Ziele zu diskutieren oder zu klären. Die neue Situation wird von den Teammitgliedern mit vorherigen Tätigkeiten verglichen. Dabei sieht ein Teammitglied mit ähnlicher Erfahrung die geringe Konkretisierung der Ziele „TIEFENentspannt“ (I10, A. 13). Ein anderes Teammitglied, dessen Erfahrung abweicht, ist eher unsicher und formuliert Klärungsbedarf.

„Normalerweise bin ich ja [Jobbezeichnung]. [...] Das heißt, ich würde normalerweise auch etwas tun, also etwas bauen, programmieren, zusammen konfigurieren oder so. In dem Thema geht es ja eher darum, das Thema abzustecken. Also das Thema thematisch bestimmen. [...] Das heißt, ich komme aus dem technischen Background, das heißt ich würde es umsetzen können. Aber aktuell ist das nicht, also wir wollen das ja nicht. Also wir müssen ja erst mal schauen, was heißt das überhaupt?“ (I12, A. 5).

Sind die Teammitglieder bereits entsprechende Aufgaben zur Gestaltung von Projektzielen gewohnt, werden weniger Aktivitäten zur Klärung identifiziert.

Zusammenfassend wird bei der Zielgestaltung in den Teams deutlich, dass Diversität im Sinne von unterschiedlichen Sichtweisen, Erwartungshaltungen und unterschiedliche Vorkenntnisse zum Vorgehen der Teammitglieder bei der Klärung und Ausgestaltung der Ziele integriert werden. Ziele werden auf Basis der unterschiedlichen Inputs der Teammitglieder entwickelt oder angepasst und für Projektmitglieder verständlich und umsetzbar gemacht. Zeiträume für die Diskussionen im Rahmen der Teammeetings werden angesetzt und ein ganztägiger Workshop geplant. Die Teams visualisieren und dokumentieren zur Aushandlung der Diversität Diskussionsergebnisse. Bei unterschiedlichen Vorkenntnissen werden diese durch Unterstützungsaktivitäten der Führungskraft und der Orientierung an Kolleg*innen ausgeglichen. Auch die Überwachung der Zielerreichung wird durch Sichtweisen und Erwartungshaltungen gespeist. Durch Diskussionen und Gespräche mit der Führungskraft werden diese eingebracht. Zuletzt sind individuelle Ziele der Teammitglieder (Karriere-, Entwicklungsziele) bei der Zielgestaltung im Projekt salient und sie werden durch Gespräche und Diskussionen

für die Projektziele relevant. Management-Vorgaben, bereits etablierte Strukturen (im Team ausgehandelt oder Management Standards) und der Neuheitsgrad der Zielgestaltung im Projekt für die Teammitglieder beeinflussen den Grad an Diversitätsaushandlung. Die *Klärung und Ausgestaltung der Ziele*, *Überwachung der Zielerreichung* und die *Integration individueller Ziele* stellen also Diversitätsprozesse dar, indem Unterschiede zwischen den Teammitgliedern im Rahmen von Aktivitäten für die Entwicklung von Strukturen ausgehandelt werden. Tabelle 5.2 fasst die Erkenntnisse bezüglich der Diversitätsprozesse bei der Zielgestaltung zusammen.

Tabelle 5.2 Diversitätsprozesse bei der Zielgestaltung

Diversitätsprozess*	Prozessdefinition	Prozesssaliente Diversität	Prozessaktivitäten zur Diversitätsaushandlung
Klärung und Ausgestaltung der Ziele	Ein Verständnis für die Ziele wird von den Teammitgliedern im Rahmen der Teamaktivitäten entwickelt. Ziele werden daraufhin entwickelt oder angepasst.	<ul style="list-style-type: none"> – Sichtweisen – Erwartungshaltungen – Vorkenntnisse zum Vorgehen 	<ul style="list-style-type: none"> – Diskussion – Dokumentation – Visualisierung – Workshop – Gespräche mit Führungskraft und/ oder Kolleg*innen – Orientierung an Kolleg*innen
Überwachung der Zielerreichung	Der aktuelle Stand der Zielerreichung wird mit Zielvorgaben oder geplanten Zielen abgeglichen.	<ul style="list-style-type: none"> – Sichtweisen – Erwartungshaltungen 	<ul style="list-style-type: none"> – Aufzeigen in Meetings – Diskussion – Gespräche mit Führungskraft
Integration individueller Ziele	Individuelle Ziele einzelner Teammitglieder werden teamintern und extern eingebracht.	<ul style="list-style-type: none"> – Karriereziele/ Perspektiven – Individuelle Entwicklungsziele 	<ul style="list-style-type: none"> – Gespräche und/oder Diskussionen (teamintern/extern)

(Fortsetzung)

Tabelle 5.2 (Fortsetzung)

Diversitätsprozess*	Prozessdefinition	Prozesssaliente Diversität	Prozessaktivitäten zur Diversitätsaushandlung
Einflussfaktoren:			
– Management-Vorgaben			
– Bereits etablierte Strukturen (im Team ausgehandelt oder Projektmanagement Standards)			
– Neuheitsgrad			

* Vorher Teamprozess; aufgrund von nachgewiesenen Unterschieden im Team und Aktivitäten zur Diversitätsaushandlung im Folgenden auch Diversitätsprozess

5.2.2 Diversitätsprozesse der Entwicklung von Themen und Konzepten

Bezüglich der Erarbeitung von Themen und Konzepten wurden in Abschnitt 5.1.2 die Prozesse der *Wissens- und Meinungsverarbeitung*, *der individuellen Wissenserweiterung (Lernprozess)* und der *Ablaufgestaltung* identifiziert (vgl. Abschnitt 5.1.2).

Folgende Unterschiede zwischen den Teammitgliedern werden im Rahmen der *Wissens- und Meinungsverarbeitung* salient. Zum einen werden **unterschiedliche Kenntnisstände** und **Wissensvorräte** über projektrelevante Themen in Team C, E und F identifiziert. In den Teams gibt es Teammitglieder mit viel Wissen zum Thema, Teammitglieder, die einen groben fachlichen Überblick haben und Mitglieder ohne jegliches Vorwissen zu dem Thema.

„I: Kannst du sagen, woher das kommt, dass du da unsicher bist? P: [...] einfach weil es ein Themengebiet ist, in dem ich mich noch nicht auskenne“ (I14, A. 11).

Vs

*„hast du eine Ahnung wie viele Leute sich bei ORGA effektiv mit [Thema] auseinandersetzen? Bei [einer großen Anzahl von] Mitarbeitern, ich bin einer davon und dann noch der [Teammitglied] und dann noch [andere*r Mitarbeiter*in] (I12, A. 52; auch I12, A. 5)*

Zudem gibt es in Team B, C, E und F unterschiedliche **Sichtweisen** auf das Projektthema. In Team B, C und E fällt einigen Teammitgliedern die strategische Betrachtungsweisen auf die Technologie oder die Projektthemen, im Sinne einer ganzheitlichen Analyse von Möglichkeiten und entsprechenden Konsequenzen für

das Unternehmen, leicht (I11, Z. 29; I20, A. 39; I35, A. 7/28). Andere Teammitglieder beschäftigt die konkrete Umsetzung (I38, A. 20; I37, A. 20). In Team F gibt es Unterschiede, wie relevant oder neuartig ein Konzept von den einzelnen Mitarbeiter*innen wahrgenommen wird. Während ein Teammitglied keinen hohen Neuheitsgrad formuliert: „Für mich persönlich war es eine Namensänderung [anonymisiert].“ (I30, A. 7), findet ein anderes Teammitglied es „interessant“ (I29, A. 36). Zudem unterscheiden sich die **Sichtweisen**, wie sinnvoll das Thema erachtet wird. Aussagen wie „ich [hatte] jetzt nicht unbedingt das Gefühl [...] Wir brauchen das.“ (I28, A. 46) stehen im Gegensatz zu „Für mich macht das total viel Sinn.“ (I26, A. 27). In Team B und F sind bei der Wissens- und Meinungsverarbeitung auch die **Grade des Verstehens** über ein Konzept unterschiedlich. Aussagen getätigt wie „Der Begriff ist ja auch so ganz neu. Und da kann sich ehrlich gesagt auch niemand groß was vorstellen“ (I27, A. 13, auch I29, A. 36) werden im Gegenzug zu „Auf mich hat es schlüssig gewirkt.“ (I34, A. 71) getätigt. In Team D wird die Wissens- und Meinungsintegration zudem durch unterschiedliche **Werte** im Team gespeist. Teammitglieder arbeiten in dem Projekt, weil sie das ein gesellschaftlich relevantes Thema unterstützen möchten (I16, A. 5; I15, A. 30) und anderen etwas von ihrer Erfahrung mitgeben möchte (I16, A. 7). Ein Teammitglied möchte als Führungskraft ein Vorbild sein und Verantwortung für sich und sein oder ihr Handeln übernehmen (I16, A. 9).

In allen Teams wird aufgrund der im Folgenden beschriebenen Aktivitäten und Aussagen der Teammitglieder davon ausgegangen, dass die beschriebenen Unterschiede bei der Entwicklung von Themen und Konzepten ausgehandelt werden und somit die Teamprozesse auch Diversitätsprozesse darstellen. In Team C werden inhaltliche Aspekte in allen Meetings immer wieder **diskutiert** und Fazits oder Maßnahmen **dokumentiert** (alle Meetings). Dabei kommen recherchierte Inhalte zum Tragen, ebenso wie das Wissen der Expert*innen (Meeting 3.6, A. 11–12; gesamtes Meeting 3.3). **Visualisierungen** sind präsent, Projekte werden in eine Matrix eingefügt (z. B. Meeting 3.6, A. 16). Auch in Team D wird das Projektthema in jedem Meeting **diskutiert** (alle Meetings). Die Teamleitung beschäftigt sich intensiv damit, wie man verschiedenen Sichtweisen im Team integrieren kann.

“Man muss die Leute zu Wort kommen lassen und ihnen das Gefühl geben, dass sie die Möglichkeit haben, ihren Beitrag und ihre Erfahrungen einzubringen, denn so lernen wir alle. Wir wollen, dass die Leute reden...” (I15, A. 18).

Eine **Umfrage** wird zudem durchgeführt um auch Input von Kolleg*innen integrieren zu können, die sich sonst nicht äußern (I15, A. 26; auch Meeting 4.1,

A. 12). Die Teammitglieder nehmen sich Zeit, sich mit anderen Personen auszutauschen. Zudem wird überlegt, wie externes Wissen im Team geteilt werden kann (Meeting 4.3, A. 14). In Team B werden die Projektinhalte von einzelnen Teammitgliedern **visualisiert**. In den Meetings werden dann die Kolleg*innen einbezogen und **aufgefordert ihre Meinung zu sagen** (Meeting 7.1, A. 19–20). Ein Teammitglied, das sich uninformiert fühlt, macht dies deutlich (Meeting, 7.2, A. 13). Zudem ist die Benennung des Konzeptes ein Thema. Ein **Titel wird gesucht**, der möglichst viele Kolleg*innen anspricht (Meeting 7.2, A. 31).

Unterschiedliche Kenntnisstände und ein **geringer Grad des Verstehens für ein Thema** führen zudem in Team B, C, D und E zu Aktivitäten des *Lernens im Sinne einer Wissenserweiterung* einzelner Teammitglieder. Von den meisten Teammitgliedern werden geringere Kenntnisstände ausgeglichen, indem **recherchiert** wird (I14, A. 88–90; I18, A. 53). Dabei wird auf externe Medien, vor allem auf das Internet (I14, A. 90, Meeting 3.5, A. 17) und auch auf Dokumentationen von vorherigen Events im Unternehmen (I14, A. 92) zurückgegriffen oder das **Gespräch mit Kolleg*innen** gesucht (I38, A. 10). In Team F wird von den Teammitgliedern, die einen geringen Grad des Verstehens formulieren, eher eine abwartende Haltung formuliert. Daraufhin vereinbart ein Teammitglied **Sondertermine zur Klärung** und **bereitet das Thema mit anderen Formulierungen und Beispielen auf** (I28, A. 52).

Auch bei der *Ablaufgestaltung* in Team E wird von einer Integration der unterschiedlichen **Kenntnisstände und Wissensvorräte** ausgegangen. **Visualisierte Ablaufcharts** werden **diskutiert** und Kolleg*innen geben Impulse zum weiteren Vorgehen (Meeting 5.1, A. 9–12; Meeting 5.2, A. 13; 18–19; 20–21; 36; Meeting 5.3, A. 29).

Folgende Faktoren beeinflussen zu welchem Grad Diversität für die Gestaltung von Themen und Konzepten ausgehandelt werden. Zum einen prägt wieder der **Neuheitsgrad** der Projektstätigkeiten in Team F den Umgang mit Diversität im Team. Teammitgliedern mit langjähriger Erfahrung in einem ähnlichem Projekt formulieren eine deutliche Orientierung an alten Konzepten: „*Also ich orientiere mich immer ein bisschen an diesem alten [Namen]*“ (I27, A. 13). In Team B, C und D beschäftigen zudem **zwischenmenschliche Aspekte** die Teammitglieder. Um Kolleg*innen nicht zu verärgern oder Spannungen aus dem Weg zu gehen, wird sich in Diskussionen zurückgehalten oder das eigene Verhalten reflektiert. Insbesondere die Personen mit weniger Erfahrung haben Hemmungen, sich an Diskussionen zu beteiligen aus Angst, mit ihrem Input „*in der Luft zerrissen*“ (I14, A. 11) zu werden. Einem Teammitglied fällt Kritik schwer, da andere Teammitglieder schon viel Vorarbeit geleistet haben (I37, A. 31). Ein anderes

Teammitglied macht sich Gedanken darüber, wie er/sie sich richtigen den anderen gegenüber verhält und sie nicht verärgert, da es Spannungen gegeben hatte (I15, A. 38). In Team C und E herrscht zudem ein hohes **Bewusstsein für das unterschiedliche Wissen** der Teammitglieder (I13, A. 49; I11, A. 43). Die Führungskräfte, wie auch die Teammitglieder achten explizit darauf, das Wissen der Teammitglieder zusammenzuführen.

„Und aufs Team selber muss ich hören, was da ist, was die so denken oder was die wissen. Und das dann alles einfach miteinander verheiraten.“ (I13, A. 9).

Auch **Infrastruktur und Management-Vorgaben** beeinflussen bei der Entwicklung von Themen und Konzepten, inwieweit die Unterschiede zum Tragen kommen. In Team F sind die Rahmenbedingungen für ein Konzept vorgegeben. Inhaltliche Entscheidungen werden so z. T. abgenommen. In Team D können durch infrastrukturelle Gegebenheiten (Zugang zu Computer, Integration der Projektstätigkeit in Arbeitsabläufe) nicht alle Personen im Projekt mitarbeiten (I17, A. 5).

Zusammenfassend werden in den begleiteten Teams unterschiedliche Kenntnisstände, Werte und Sichtweisen und Grade des Verstehens bei der *Verarbeitung von Wissen und Meinungen* salient. Durch Diskussionen, Dokumentation, Visualisierung, Umfragen und den Einbezug weiterer Expertise werden die diversen Inputs der Teammitglieder zur Erarbeitung eines Arbeitsergebnisses (Themen und Konzepte) zusammengeführt und aufbereitet. Neu erarbeitetes, recherchiertes Wissen wird integriert. Unterschiedliche Kenntnisstände und Grade des Verstehens werden durch Recherche und Austausch mit Kolleg*innen ausgeglichen. *Individuelle Wissenserweiterung* findet statt. Bei der *Ablaufgestaltung* werden auf Basis von Kenntnisständen und Wissensvorräten Reihenfolgen oder Strukturen in der Erarbeitung von Konzepten festgelegt. Dies wird im Rahmen von Diskussionen, Dokumentation und Visualisierung durchgeführt. Auch die *Wissens- und Meinungsverarbeitung, individuelle Wissenserweiterung (Lernprozess)* und *Ablaufgestaltung* stellen also Diversitätsprozesse bei der Entwicklung von Themen und Konzepten dar. Tabelle 5.3 fasst die Erkenntnisse bezüglich der Diversitätsprozesse bei Gestaltung von Themen und Konzepten zusammen.

Tabelle 5.3 Diversitätsprozesse bei der Entwicklung von Themen und Konzepten

Diversitätsprozess	Prozessdefinition	Prozesssaliente Diversität	Prozessaktivitäten zur Diversitätsaushandlung
Wissens-, Meinungsverarbeitung	Zusammenführung und Aufbereitung von fachlichem Wissen und Meinungen zur Erarbeitung eines Arbeitsergebnisses (Themen und Konzepte). Neu erarbeitetes, recherchiertes Wissen wird integriert.	<ul style="list-style-type: none"> – Kenntnisstände/ Wissensvorräte – Werte – Sichtweisen – Grade des Verstehens 	<ul style="list-style-type: none"> – Diskussion/Austausch – Dokumentation – Visualisierung – Umfragen – Einbezug team-externer Expertise
Individuelle Wissenserweiterung (Lernprozess)	Erweiterung von individuellen Wissensständen.	<ul style="list-style-type: none"> – Kenntnisstände – Grad des Verstehens 	<ul style="list-style-type: none"> – Recherche – Austausch mit Kolleg*innen – Sondertermine – Änderung von Formulierungen
Ablaufgestaltung	Reihenfolgen oder Strukturen in der Erarbeitung von Konzepten werden festgelegt.	<ul style="list-style-type: none"> – Kenntnisstände – Wissensvorräte 	<ul style="list-style-type: none"> – Diskussion – Visualisierung (Erstellung von Charts)

Einflussfaktoren:

- Orientierung an vorherigen Projekten
- Bewusstsein für unterschiedliches Wissen
- Zwischenmenschliche Aspekte
- Management-Vorgaben

5.2.3 Diversitätsprozesse der Beziehungsgestaltung

Zur Beziehungsgestaltung zwischen den Teammitgliedern wurden in den begleiteten Teams Prozesse der *Kennenlernens (Lernprozess)* und des *Aufbaus von Zugehörigkeiten und Abgrenzung* identifiziert (vgl. Abschnitt 5.1.3).

Folgende Unterschiede zwischen den Teammitglieder werden im Rahmen des *Kennenlernens* identifiziert. Beim *Kennenlernen* der Teammitglieder sind Kenntnisstände (Dauer der Zusammenarbeit und die Art und Menge der gemeinsamen Erfahrungen) salient. In allen Teams sind **Unterschiede in Dauer und Intensität**,

in der sich die Teammitglieder untereinander kennen, präsent. In Team A, D, E und F berichten einige Teammitglieder schon seit Jahrzehnten Berührungspunkte zu haben oder zusammenzuarbeiten und betonen dies auch „*Man kennt jetzt die Kollegen natürlich nicht so. Die Kollegen hier, vor allem die, mit denen man schon lange zusammen ist, dann kennt man halt auch viele vom Privaten her was jetzt Familie und so weiter angeht*“ (I9, A. 11, auch I28, A. 38; I23, A. 45). Andere beginnen gerade damit beginnen, die Kolleg*innen kennenzulernen (I34, A. 5). Auch der **der Bedarf an privaten Beziehungen** und privatem Austausch im Team zum Kennenlernen variiert in zwei Teams (B und F), von eher zurückhaltend formulierten Bedarfen, über eine „*gesunde Mischung*“ (I25, A. 33) bis hin zu hoher Priorität (I28, A. 16; I26, A. 47) und dem Aufbau von privaten Freundschaften (I31, A. 36).

Aufgrund der im Folgenden beschriebenen Aktivitäten und Aussagen der Teammitglieder wird davon ausgegangen, dass die beschriebenen Unterschiede beim *Kennenlernen* ausgehandelt werden, in Beziehungsstrukturen münden und somit Diversitätsprozesse stattfinden. In fast allen Teams wird das *Kennenlernen* mit formellen und informellen Teamevents aktiv gestaltet. Es gibt offizielle **Teamfeiern** (I7, A. 43) und auch eher **privat initiierte Events**, wie ein privates Biertrinken oder Grillen (I28, A. 16; I25, A. 33), **Restaurantbesuche** (I35, A. 38; I23; A. 53) oder einen **gemeinsamen Konzertbesuch** (I28, A. 16; Meeting 6.3, A. 13). Die Teams stehen häufig in Kontakt und einige Teammitglieder betonen, dass dies für sie wichtig ist (I28, A. 18; I37, A. 7; I40, A. 23). Teammitglieder werden **aktiv willkommen** geheißen und stellen sich vor (Meeting 1.1, A. 8–11; Meeting 7.1, A. 9–11; I7, A. 43). **Werte**, dass ein gemeinsames Teamgefühl wichtig ist, **werden formuliert** (Meeting 1.1, A. 14). In allen Teams wird gemeinsam **Kaffee getrunken** und **essen gegangen** (I9, A. 5; I19, A. 91; I22, A. 59; I23, A. 53; I34, A. 41; I35, A. 38; I40, A. 23). Gemeinsame **Dienstreisen** (I7, A. 17; I 19, A. 55; I30, A. 55) und Erfolge in der Zusammenarbeit nach **intensiven Arbeitsphasen** (I34, A. 55) werden als verbindend beschrieben. **Gespräche** finden **mit Kamera** statt, um sich kennen zu lernen (I7, A. 19). In den Meetings wird bewusst **Small Talk** geführt, um eine Beziehung zu den Kolleg*innen aufzubauen:

*“Dann unterhalten [Kolleg*in] und ich uns, während [die anderen] darauf warten, dass ich den Anruf entgegennehme[...]. Dann fangen wir an, miteinander zu reden. Und ich glaube, wir sehen ein Bild hinter jemandem.”* (I15, A. 28, auch I6, A. 30).

Insofern fließen Bedarfe an Austausch und unterschiedliche Kenntnisstände im Rahmen des *Kennenlernens* ein und werden im Rahmen von Prozessaktivitäten für Beziehungen im Team ausgehandelt.

Als weitere Teamprozesse wurden der *Aufbau von Zugehörigkeiten und eine Abgrenzung* identifiziert. **Unterschiedliche Grade an Teamzugehörigkeit** werden in Team A, C, E und F formuliert. In Team C formuliert ein Teammitglied deutlich, dass es sich nicht teamzugehörig fühlt, während die anderen dies sehr schnell formulieren:

„Dass ich auch eben aktiv als [...] zugehörige Personen gesehen werde und nicht einfach nur ein Projektmitglied. [...] das fände ich einfach schön, wenn es da eine engere Anbindung gäbe“ (I14, A. 33).

Vs.

„Also für mich persönlich [...] war es jetzt seit langem wirklich mal so, dass ich mich wieder als Teil von dem Team gefühlt habe [...]“ (I11, A. 89; auch I12, A. 9; I10, A. 21).

Dies wird damit begründet, dass sie sich als **ähnliche Typen** empfinden: *„Also ich glaube, wir ticken alle ähnlich bis gleich“ (I12, A. 9)* und mit einer **ähnlichen Motivation für die Arbeit**:

„das geht eigentlich nur darüber, dass [...] Teams so zusammengestellt sind, wie die Leute halt Bock haben an Themen zu arbeiten. Und darüber einfach so eine Identifikation stattfindet“ (I10, A. 21, auch I11, A. 93).

Die Mitarbeiter*innen formulieren aufgrund dieser Merkmale Zugehörigkeitsgefühle. Auch in Team B ist der Grad des Zugehörigkeitsgefühl divers. Während die Führungskraft ein hohes Maß an Gruppengefühl formuliert *„Ich glaube, da sind alle vom Typ her so, dass es passt.“ (I35, A. 38)* empfindet ein Teammitglied seine **soziale Bubble** als unterschiedlich und konnte sich bisher in Gesprächen nicht ganz öffnen (I37, A. 35). Eine weitere Person fühlen sich aufgrund ihrer **fachlichen Rolle** nicht im Team angekommen (I39, A. 11). Auch in Team E besteht nur zum Teil ein hohes Zugehörigkeitsgefühl. Vor allem die Teammitglieder, die schon länger zusammenarbeiten, beschreiben sich als Freunde (I20, A. 51; I21, A. 9). Die neueren Teammitglieder formulieren es hingegen als Herausforderung, sich zu integrieren *„man merkt einfach, dass die schon sehr eingespielt sind. Und jetzt kommen neue Themen dazu und man merkt halt schon, dass es so ein bisschen... Ja, man muss das so integrieren, wirklich.“ (I18, A. 4)*. Ein weiteres neu dazu gekommenes Teammitglied, das vorher in einem sehr altershomogenen Team gearbeitet hat, beschreibt die Integration aufgrund der **Altersstruktur** als etwas zurückhaltender (I22, A. 61). Auch in Team A und F fühlen sich Teammitglieder eher immer noch als der oder **die Neue** (I1, A. 5; I26, A. 7; I7, Z. 5),

während andere ein hohes Zugehörigkeitsgefühl formulieren. Auch eine **fachliche Sonderrolle** hemmt den Beziehungsaufbau.

„ich bin gefühlt immer irgendwie die Neue in einem Team, weil ich ja eben bei den [Fachbereich] bin [...].“ (I26, A. 5)

Eine gemeinsame **Herkunft oder eine Leidenschaft für einen Kulturkreis oder die internationale Zusammenarbeit** wird als verbindend gesehen (I4, A. 26; I7, A. 35).

Folgende Aktivitäten, neben den bereits aufgeführten Teamaktivitäten sprechen dafür, dass diese Unterschiede sich im Rahmen von *Zugehörigkeits- und Abgrenzungsprozessen* manifestieren und diese somit Diversitätsprozesse darstellen. Einige Merkmale verbinden und die Teammitglieder verbringen aufgrund dieser Merkmale mehr Zeit miteinander. Dies geschieht zum einen aufgrund einer freundschaftlichen Verbindung (I20, A. 51; I21, A. 7), zum anderen aufgrund der Nationalität:

„Wir haben eine Gruppe von Leuten, mit denen wir uns treffen, und [Teammitglied] ist auch aus [Land 1], er ist Teil des Teams und wir reden nicht über die Arbeit, weil wir in einer anderen Welt sind. Wir reden eher darüber, wie es in [Land] ist. Wie geht es [angrenzendes Land]?“ (I31, A. 36).

In Team C wird sehr zudem im Rahmen von Diskussionen mehrmals eine Abgrenzung zu anderen Bereichen und Menschen in dem Unternehmen formuliert (Meeting 3.4, A. 20; Meeting 3.6, A. 16). Es wird mehrfach darauf hingewiesen, dass es für die durchgeführte Art von Projekten auch eine bestimmte Art von Menschen braucht (I10, A. 21; I12, A. 34; I13, A. 39).

Als Einflussfaktoren für das Kennenlernen und für Zugehörigkeits- und Abgrenzungsprozesse wird in allen Team die Situation des **Homeoffices aufgrund von der Covid-19-Pandemie** (I7, A. 17; I0, A. 21) und die **lokale Verteilung** in den national diversen Teams angesprochen.

„Dadurch, dass einige lokal an einem Ort sind, andere weiter weg ist die Ausgangssituation für einige günstiger Beziehungen aufzubauen. Zwischen uns geht's halt schneller und jetzt natürlich auch mit Kollegen, die in [Land 1] oder in [Land 2] sitzen, ist es einfach schwieriger [...].“ (I9, A. 5).

Zusammenfassend werden beim Aufbau zwischenmenschlicher Beziehungen unterschiedliche Kenntnisstände und Bedarfe an Austausch im Rahmen des *Kennenslernens* salient und werden im Rahmen von Teamevents, Gemeinsamen

Essengehens und Kaffeetrinkens, Dienstreisen zum Aufbau privater Beziehungen ausgehandelt. Beim *Aufbau von Zugehörigkeiten* und bei der *Abgrenzung* von anderen Teammitgliedern werden zusätzliche Gruppierungsmerkmale salient. Zugehörigkeitsstrukturen entwickeln sich aufgrund dessen, einem bestimmten „Typ“ zu entsprechen, einer ähnlichen Motivation für die Arbeit, aufgrund der Herkunft oder einer Leidenschaft für einen Kulturkreis. Unterschiedliche „soziale Bubbles“, fachliche Sonderrollen, eine diversen Altersstruktur oder neu im Team zu sein führt zu geringerer Zugehörigkeit. Das *Kennenlernen (Lernprozess)* im Team und der *Aufbau von Zugehörigkeiten und Abgrenzung* stellen somit Diversitätsprozesse dar. Tabelle 5.4 fasst die Prozesserkennnisse bezüglich des Aufbaus von Beziehungen im Team zusammen.

Tabelle 5.4 Diversitätsprozesse beim Aufbau von Beziehungen

Diversitätsprozess	Prozessdefinition	Prozesssaliente Diversität	Prozessaktivitäten
Kennenlernen (Lernprozess)	Teammitglieder bauen auf privater Ebene Beziehungen zueinander auf.	<ul style="list-style-type: none"> – Kenntnisstände (Dauer der Zusammenarbeit und Menge der gemeinsamen Erfahrungen) – Bedarfe an Austausch 	<ul style="list-style-type: none"> – Offizielle Teamfeiern – Informelle Teamevents (Grillen, Konzert, Restaurantbesuch) – Mittagessen, Kaffee trinken
Aufbau von Zugehörigkeiten und Abgrenzung	Teammitglieder entwickeln aufgrund bestimmter Merkmale Zugehörigkeitsgefühle, oder grenzen sich ab.	<ul style="list-style-type: none"> – Merkmale („Typ Mensch“, Arbeitsmotivation, „soziale Bubble“, fachlichen Sonderrollen, Alter, der/ die Neue, Herkunft oder eine Leidenschaft für einen Kulturkreis) – Grad der bestehenden Zugehörigkeitsgefühle 	<ul style="list-style-type: none"> – Gemeinsame intensive Arbeitsphasen – Dienstreisen – Werte formulieren – Aktives Willkommen heißen

Einflussfaktoren:

- Lokale Verteilung als Hemmnis
- Maßnahmen der Covid-19-Pandemie als Hemmnis

5.2.4 Diversitätsprozesse der Zuständigkeits- und Rollenfindung

Bei der Entwicklung von Rollen und Zuständigkeiten wurden in dem Teams Prozesse der *Verteilung von Aufgabenbereichen* identifiziert. Zudem *finden* die Teammitglieder *sich in ihre Rollen ein* (vgl. Abschnitt 5.1.4).

Folgende Unterschiede zwischen den Teammitglieder werden bei beiden Prozessen identifiziert. Zum einen unterscheiden sich in Team A, B, C, E und F die **fachlichen Hintergründe**. In Team B sind Teammitglieder mit hoher operativer Erfahrung vertreten, zwei Teammitglieder decken ein verwandtes Tätigkeitsfeld ab, ein Teammitglied ist eher in beratender Funktion dabei. In Team C sind zwei Teammitglieder Expert*innen für das Projektthema im Unternehmen, ein Teammitglied kennt insbesondere die Umsetzungsperspektive, andere kennen sich eher mit der Durchführung entsprechender Art von Projekten aus. In Team E hat ein Teammitglieder vorher operativ im Geschäft gearbeitet, ein Teammitglied hat wieder hohe Implementierungserfahrung und ein Teammitglied hat eine technische Expertise im Bereich von Prozessen. Einige Teammitglieder haben viele Jahre ausschließlich operativ gearbeitet, während andere in strategischen Projekten aktiv waren und bringen dementsprechendes Wissen und Perspektiven ein.

„Ich kenne auch das Tagesgeschäft aus dem Markt. Das gibt manchmal auch Situationen, wo der [Teammitglied 1] oder [Teammitglied 2] das nicht beurteilen können, weil sie das nicht kennen, also wissen, wie arbeiten jetzt Techniker vor Ort. Und da sage ich, das ist genau das, was die Techniker macht und so soll das auch gehen. [...] Das ist dann so quasi meine Sichtweise.“ (I19, A. 15; auch I12, A. 61)

Zum anderen ist der **Umfang an Erfahrung** für das Projektthema in Team A, C, D, E und F unterschiedlich. In allen Teams gibt es Berufsanfänger, erfahrende Kolleg*innen oder auch erfahrene Kolleg*innen, für die allerdings eine Führungskomponente hinzukommt (I2, A. 37) oder für die das Projektthema und die damit verbundenen Aufgaben neu sind.

„diese [Aufgabe] war für mich wirklich ein neues Thema. Das heißt, da war ich unerfahren. Das war für mich neu. [...] Da habe ich mich auch als neuen, unerfahrenen Kollegen gesehen.“ (I7, A. 25, auch I8, A. 5; I14, A. 13, 41–43).

Die Entwicklung der Rollen und Zuständigkeiten wird als Herausforderung beschrieben (I38, A. 10; I39, A. 11; I15, A. 20; I30, A. 5).

Aufgrund der im Folgenden beschriebenen Aktivitäten und Aussagen der Teammitglieder wird davon ausgegangen, dass die beschriebenen Unterschiede im Rahmen von Aktivitäten zur Entwicklung von Rollen und Zuständigkeiten ausgehandelt werden und die identifizierten Teamprozesse auch Diversitätsprozesse darstellen. In Team A, B, C und E werden Zuständigkeitsbereiche entwickelt oder transparent gemacht, indem sie **visualisiert** und **diskutiert** werden. Ein Organigramm wird in Team A erstellt und im Meeting gezeigt (Meeting 1.1, A. 12–13). Ein Teammitglied beschreibt, dass die unterschiedlichen fachlichen Hintergründe bei der *Verteilung von Rollen und Zuständigkeitsverteilung* salient sind und berücksichtigt werden:

„Wir alle im Team sind uns unseres Hintergrunds und unserer Fachgebiete bewusst. Wenn wir uns also mit einem Projekt befassen oder es strukturieren, weisen wir bestimmte Themen denjenigen mit mehr Fachwissen zu. Einige sind für die Finanzanalyse zuständig. Andere sind für Schulungsinitiativen zuständig. Ich könnte für die Unterstützung von Marketingkampagnen zuständig sein. Deshalb teilen wir uns die Arbeit so auf, dass wir uns gegenseitig ergänzen“ (15, A. 29).

In Team B werden **Gespräche** geführt um Zuständigkeiten zu diskutieren (I39, A. 23). In Team C werden die Aufgaben **diskutiert** und dann aufgeteilt. Die individuelle Expertise bestimmt dabei woran von einzelnen Personen wie gearbeitet wird:

„Die Verantwortlichkeiten werden besprochen. Es wird abwechselnd gesprochen. Jeder sagt, wo er sich am ehesten sieht und begründet dies kurz mit Kompetenzen, bzw. was er vorher gemacht hat. [Teammitglied] ergänzt mit Notes im [Online-Whiteboard]. Es werden für Kleingruppen Meetings ausgemacht um sich für die Arbeitsbereiche abzustimmen“ (Meeting 3.1, A. 18).

Die Aufteilung wird **dokumentiert** (Meeting 3.1, A. 18). Die Führungskraft fördert während der gesamten Projektlaufzeit eine selbstständige, freiwillige Übernahme von Aufgaben.

„jeder hat auch natürlich irgendwie auch durch seinen eigenen beruflichen Hintergrund ein bisschen eine Agenda, ein Thema tiefer oder spezieller zu verfolgen. Und sowas muss man dann manchmal auch einfach zulassen. Wenn man dann merkt, dann sind die Leute ganz anders dabei“ (I13, A. 21).

Auch in Team E werden neu entstehende Aufgaben direkt einer Person aufgrund ihrer fachlichen Kompetenzen zugewiesen:

„Wenn es dann darum geht ein Dashboard zu basteln, irgendwas, dann ist immer [Teammitglied 1] bei uns der Vorreiter und er macht so ein Zeug. [...] Wir kennen uns ja alle. [...] wenn wir dann irgendwas haben, wo es darum geht, in eine Powerpoint-Präsentation zu machen [...], das sind einfach [Teammitglied 2] Fähigkeiten. [...] Und das und darum geht, irgendwelche Daten zu erfassen oder Ersatzteile zu welchem Gerät gehören das jetzt alles? Das technische ein bisschen was dahinter läuft. Das ist [Teammitglied 3]“ (I19, A. 39; Meeting 5.1, A. 18; Meeting 5.2, A. 23-26; Meeting 5.1, A. 21).

Die Tätigkeit und Expertise eines neuen Teammitglied werden ausführlich **im Meeting vorgestellt** (gesamtes Meeting 5.4). Dies wurde bewusst von der Führungskraft so geplant, um im Team ein Verständnis für die jeweiligen Tätigkeitsfelder im Team zu erzeugen (I18, A. 18). Auch in Team F wird sehr offensiv mit den unterschiedlichen Erfahrungslevel und Fachbereichen umgegangen. Kolleg*innen **beziehen andere mit ein**, z. B. um ein bestimmtes Produkt aus Nutzer*innensicht zu testen (I33, A. 34–37), **Abstimmungen** werden angefragt (Meeting 6.3, A. 15). Ein **hoher Austausch über die jeweiligen Aktivitäten** im Team findet statt und es wird als positiv bewertet zu wissen, woran die Teammitglieder arbeiten (I33, A. 23).

Zur *individuellen Einfindung der Teammitglieder in die Rollen* werden finden einige zusätzliche Aktivitäten statt. Teammitglieder **bilden sich** in ihrem Bereich **weiter** (I39, A. 39; I37, A. 41). Ein Teammitglied **fragt** in Meetings **aktiv nach**, was für Aufgaben er oder sie übernehmen kann (Meeting 3.1, Z. 20). Teammitglieder werden eingearbeitet, „*Lehrgespräche*“ (I7, A. 73; auch I14, A. 27; I34, A. 37) finden statt und neue Teammitglieder werden von erfahrenen Kolleg*innen in verschiedene Themen und Programme eingeführt (I34, A. 37).

Folgende Faktoren beeinflussen wie stark die Unterschiede für die Verteilung von Zuständigkeiten und Rollen ausgehandelt werden. Zum einen gibt es **Unternehmensvorgaben** zu den Rollen und Zuständigkeiten im Team. Stellenbeschreibungen werden zur Orientierung genutzt (I22, A. 31). Insbesondere in Team 3 und 4 gibt es Vorgaben zur Tätigkeit der Führungskraft und auch für den Tätigkeitsbereich und die Expertise der Teammitglieder (I13, A. 49). Insofern bieten diese Faktoren einen Rahmen für die Diversitätsaushandlungen und limitieren sie somit. In den Teams ist zudem ein hohes **Bewusstsein und auch Wertschätzung der fachlichen Vielfalt** vorhanden (I33, A. 11; I13, A. 21; I19, A. 39). Teammitglieder bewerten die Unterschiede als positiv und beschreiben, diese auch bewusst einzubeziehen. Insofern hat dieses Bewusstsein und die Wertschätzung von Diversität einen fördernden Einfluss auf die Diversitätsprozesse. Zudem bestimmt hier wieder die Orientierung an vorherigen Projekterfahrungen, insbesondere der **Neuheitsgrad** inwiefern die neue Tätigkeit sich von der alten abhebt,

die Aushandlung der Diversität. Teammitglieder, die keine deutliche Änderung in ihrem Tätigkeitsfeld sehen, arbeiten weiter an ihren gewohnten Themen in der bekannten Art und Weise. Die Anpassung und Neuentwicklung wird also durch ähnliche Erfahrungen gehemmt:

„Für mich persönlich war es eine Namensänderung von [Bezeichnung] Manager zu [Bezeichnung] Manager. An sich hat sich jetzt für mich am Tätigkeitsfeld gar nichts geändert, außer dass jetzt noch zusätzliche Kollegen dazu kommen oder gekommen sind und hoffentlich die Arbeiten ein bisschen auf mehr Schultern verteilt wird. Das passiert bei uns ja eh gefühlt alle zwei Jahre. Von daher ist man fast schon dran gewöhnt“ (I30, A. 7).

Zusammenfassend zeigt sich, dass die berufliche Erfahrung und Fachlichkeit bei der *Verteilung der Rollen und Zuständigkeiten* im Rahmen von Diskussionen und Gesprächen, durch Visualisierungen und Vorstellung von einzelnen Bereichen für Gestaltung der Rollen und Zuständigkeiten ausgehandelt werden. Zudem findet eine *Einfindung in die Rollen und Zuständigkeiten* statt. Beeinflusst werden diese Prozesse durch Unternehmensprozesse und -Vorgaben und die Einstellung und Wertschätzung der Teammitglieder zur fachlichen Diversität und dem Neuheitsgrad der Änderung. Die *Verteilung von Aufgabenbereichen* und die *Einfindung in Rollen (Lernprozess)* stellen Diversitätsprozesse dar. Tabelle 5.5 fasst die Erkenntnisse bezüglich der Diversitätsprozesse bei der Entwicklung von Rollen und Zuständigkeiten zusammen.

Tabelle 5.5 Diversitätsprozesse bei der Gestaltung von Rollen und Zuständigkeiten

Diversitätsprozess	Prozessdefinition	Prozesssaliente Diversität	Prozessaktivitäten
Verteilung von Aufgabenbereichen	Aufgaben und Zuständigkeitsbereiche werden im Team auf- und zugeteilt.	<ul style="list-style-type: none"> – Berufliche Erfahrungen (Umfang und Inhalte) – Fachlichkeit 	<ul style="list-style-type: none"> – Diskussionen/ Abstimmungen in Meetings und mit einzelnen Personen – Dokumentation und Visualisierung (Organigramm) – Vorstellung von Tätigkeitsbereichen – Einbezug der Kolleg*innen für Tätigkeitsbereiche

(Fortsetzung)

Tabelle 5.5 (Fortsetzung)

Diversitätsprozess	Prozessdefinition	Prozesssaliente Diversität	Prozessaktivitäten
Einfindung in Rollen (Lernprozess)	Aufgaben und Zuständigkeitsbereiche werden individuell geklärt.		Zusätzlich zu den oberen: – Weiterbildung – Aktives Nachfragen – Lehrgespräche
Einflussfaktoren: – Unternehmensvorgaben – Neuheitsgrad der Änderung – Wertschätzung von Diversität			

5.2.5 Diversitätsprozesse des Meetingmanagements

Beim Management der Meetings wurden in den Teams Prozesse der *zeitlichen und inhaltlichen Gestaltung* identifiziert (vgl. Abschnitt 5.1.5). Im Hinblick auf diese Prozesse werden folgende Unterschiede zwischen den Teammitglieder identifiziert. Bei der Gestaltung der Meetings sind unterschiedliche **Bedarfe zur zeitlichen und inhaltlichen Gestaltung** der Meetings präsent. In Team B formuliert z. B. ein Teammitglied Bedarfe an mehr zwischenmenschlichen Themen im Meeting und fühlt sich trotz umfangreicher Meetings nicht ausreichend abgestimmt (I37, A. 11). Ein Teammitglied spricht sich für mehr Berichte aus dem Unternehmen und anderen Abteilungen aus (I40, A. 17), ein Teammitglied fände eine agile Meetingorganisation gut (I38, A. 34). In Team C formulieren fast alle Teammitglieder Schwierigkeiten, die kurzfristig eingestellten Meetings aufgrund von Ressourcen einzuhalten (I10, A. 61; I11, A. 81; I12, A. 9; I13, A. 29). Termine kollidieren mit Betreuungszeiten von Kindern (I11, A. 81). Auch in Team E sind die Bedarfe an Austausch in den Meetings unterschiedlich. Während ein Teammitglied den wöchentlichen Austausch als eher knapp einschätzt, ist der aktuelle Umfang für andere zu viel:

„Ja, die wöchentliche Teambesprechung erscheint mir manchmal schon zu wenig, zumal es nur eine ist. Da im Moment wird einfach viele Themen haben und wir auch vor dem Problem stehen, dass wir alle unseren Resturlaub noch loswerden müssen und dann teilweise wieder Vertretungen da sind und wir dann Schulungen für andere Länder mitmachen“ (I23, A. 39; ähnlich I20, A. 45)

Vs.

„Manchmal ist es halt einfach so, dass halt nichts passiert, weil du abhängig bist von anderen, von dem Land. Gut, dann kannst du sagen, es ist nichts passiert. Aber ja, das gebündelter zu haben, um einfach für alle mehr Ressourcen zu haben, fände ich besser“ (I21, A. 64).

In Team F wird die aktuelle Meetinggestaltung aufgrund der Bedarfen unterschiedlich bewertet. Berichte über laufende Projekte werden in den Meetings getätigt. Einige Teammitglieder empfinden dies als wichtig (I28, A. 34; I33, A. 21; I26, A. 17), es mache *„ABSOLUT Sinn, dass man sich in der Tiefe einmal wöchentlich austauscht“* (I25, A. 5). Andere bewerten es eher als zeitraubend (I31, A. 32) oder sie bewegen sich dazwischen:

„Und manchmal weiß ich es auch nicht genau, ob das so ein bisschen eher ein Zeiträuber ist, als dass es unheimlich viel bringt, muss ich ehrlich zugeben. Mal finde ich es richtig gut, weil man halt einfach up to date ist. Manchmal ist es schon auch ein bisschen Zeitfresser und der große Benefit ist manchmal auch nicht wirklich da“ (I30, A. 37).

Zudem werden von den Teammitgliedern unterschiedliche Arten von Mehrwert der Meetings formuliert. Zum einen geht es, wie schon ausgeführt, um Transparenz. Zum anderen ist es einigen Teammitgliedern wichtig, den persönlichen Kontakt in den Meetings herzustellen *„ja, also im Moment ist es gerade der Jour-Fix, natürlich der einzige Moment, wo man sagt, da trifft man überhaupt das Team“* (I26, A. 37). Einem Teammitglied fehlt eine Austauschrunde mit weiteren Abteilungen im Unternehmen (I25, A. 7).

Folgende Aktivitäten und Aussagen werden identifiziert, die auf eine Aushandlung der Unterschiede und somit auf stattfindende Diversitätsprozesse hinweisen. In Team C sind die Herausforderungen bezüglich Ressourcen und Zeit für die Meetings der Führungskraft bekannt und sie versucht im Rahmen des Möglichen durch Kleingruppenarbeit **darauf einzugehen** (I13, A. 23). Darüber hinaus wird die Situation **akzeptiert**. Jeder nimmt, soweit es möglich ist, an den Meetings teil. Die Diversität bezüglich der zeitlichen Rahmenbedingungen sind also nicht durch Diskussionen transparent und dadurch in der Aushandlung, sondern eher durch **Handlungsweisen der Teammitglieder**. Zum Beispiel nimmt ein Teammitglied mit Kind an einem Meeting teil (Meeting 3.2., A. 9). Dabei wird Verständnis und Unterstützung gezeigt. Ähnlich ist es in Team A. Dort kommt noch die Zeitverschiebung hinzu und die Führungskraft **richtet sich** in den Zeiten **nach seinem Team** und steht sehr früh auf (I1, A. 26). Auch weitere Aktivitäten drehen sich eher um die *zeitliche Gestaltung*, um die Teilnahme möglichst vieler Kolleg*innen

zu ermöglichen. In Team F wird **überlegt ein Meeting** aufgrund der Zeitverschiebung **zu verlegen**, damit ein anderes Teammitglied dabei sein kann (Meeting 6.1, A. 14). Ein anderes Mal wird dies aufgrund von anderen Aktivitäten überlegt (Meeting 6.5, A. 17). Einmal wird **besprochen**, welche Inhalte in übergeordneten Gremien berichtet werden (Meeting 6.6, A. 12). In Team D wird mehrmals **abgestimmt**, welche Themen mit in den nächsten Meetings besprochen werden (Meeting 4.4, A. 18/ 23–27), eine **Agenda wird besprochen** (Meeting 4.1, A. 8–9).

Die Gestaltung der Meetings ist zum einen durch die **Zeitverschiebung** beeinflusst. Auf diese wird sich bei der zeitlichen Gestaltung mehrfach bezogen und versucht, Zeiträume zu finden, die für alle Zeitzonen realisierbar sind (Meeting 6.1, A. 14; II, A. 26). Diese bieten also einen limitierenden Rahmen für die Diversitätsaushandlung. Zudem beeinflusst die jeweilige Lage bezüglich der Abstandsempfehlungen durch die **Covid-19-Pandemie**, wie die Meetings abgehalten werden.

Insgesamt werden hier, im Gegensatz zu den anderen Prozessgruppen, weniger Abstimmungsaktivitäten identifiziert. Das Meetingmanagement wird in allen Teams von einer Person durchgeführt und dies wird akzeptiert. Insgesamt zeigen die Daten aber, dass die inhaltliche und zeitliche Gestaltung der Meetings diversitätssensibel sind. Unterschiedliche Bedarfe an die inhaltliche und organisatorische Ausrichtung werden formuliert. Ein Bewusstsein der verantwortlichen Personen für die Herausforderung bei der Termingestaltung spricht für eine Diversitätsdynamik, bei der hier allerdings nur zum Teil abgeleitet werden kann, durch welche Aktivitäten sich diese realisiert. Die Zeitverschiebung und Maßnahmen bedingt durch die Covid-19-Pandemie (alle Teams) beeinflussen die Meetinggestaltung. Tabelle 5.6 fasst die Erkenntnisse bezüglich der Diversitätsprozesse bei Gestaltung von Meetings zusammen.

5.2.6 Diversitätsprozesse der Entwicklung von Informationsabläufen

Bei der Entwicklung von Informationsabläufen wurden in den Teams Prozesse der *Wahl von Kommunikationsmedien* und der *Gestaltung des Umgangs mit Kommunikationsmedien* identifiziert (vgl. Abschnitt 5.1.6).

Folgende Unterschiede zwischen den Teammitglieder werden bei den Prozessen identifiziert. In Team A, B, C und E sind die **Bedarfe an Kommunikationsfrequenz und Informationstiefe** divers. In Team A wird die Kommunikation auf Videotelefonie und neue Plattformen zum Dokumentenmanagement umgestellt.

Tabelle 5.6 Diversitätsprozesse bei der Gestaltung von Meetings

Diversitätsprozess	Prozessdefinition	Prozesssaliente Diversität	Prozessaktivitäten
Zeitliche u. formale Gestaltung	Meetings werden zeitlich und formal geplant und durchgeführt.	– Bedarfe an zeitliche Gestaltung	– Terminabfragen, – Abstimmungen – Absprache zu Agenden/ Meetinginhalten – Akzeptanz von eingestellten Meetings
Inhaltliche Gestaltung	Meetings werden inhaltlich geplant und durchgeführt.	– Bedarfe an Inhalten – Bedarfe an Schnittstellen	– Nach anderen richten – Meetingorganisation durch eine Person, die auf Bedarfe eingeht, bzw. berücksichtigt (Termin-, Agendenerstellung) -> Hinweise für Diversitätsprozesse vorhanden, Aktivitäten sprechen nur teilweise für Integration

Einflussfaktoren:

- Zeitverschiebung
- Maßnahmen der Covid-19-Pandemie

Dabei sind die Bedarfe an Informationen und den Austausch mit den Ländern vor Ort unterschiedlich:

„ ich finde, ich bin effizienter über Teams. Ja, weil wir gewisse Sachen, die auch ein bisschen Zeit brauchen im Projekt viel, viel einfacher lösen können. Ich brauche jetzt nicht den persönlichen Besuch. Das hat man früher gemacht. Also wenn ich da vor 10 Jahren dran denke, da hat man halt alles gesammelt, was ich eigentlich bereden wollte. Dann war man halt in einer Runde und war dann einen Tag im Büro, nur um solche Sachen zu diskutieren, die Liste abzuarbeiten. Das geht jetzt einfach viel schneller“ (I6, A. 28; auch I9, A. 29/43).

Vs.

„Dieser direkte Draht, der direkte Kontakt, das macht auch unseren Bereich aus, würde ich sagen. Das wir einfach in den Ländern sind, mit den Kunden, mit den Kollegen deshalb auch aufnehmen, die ganzen Themen, Herausforderungen, die sich da ergeben. Und es entsprechend dann auch ins Headquarter reinbringen und deswegen auch diese digitale Thematik, wir vorher erwähnt, ist halt eine Scheinwelt in Anführungsstrichen. Ja, du kriegst halt nicht die Probleme so mit, als wenn du direkt vor Ort bist“ (I2, A. 21).

In Team C verläuft die gesamte Dokumentation über ein Kollaborationstool (alle Meetings). Zudem wird viel im Chat kommuniziert. Das Kollaborationstool wird von der Führungskraft direkt eingeführt und in jedem Meeting genutzt und gepflegt. Die Pflege des Tools wird hauptsächlich von der Führungskraft geleistet, Ergebnisse werden regelmäßig und strukturiert dokumentiert, weswegen die einseitige Gestaltung durch ein Teammitglied akzeptiert wird.

„Aber dadurch, dass wir hier so einen [anonymisiert] Master [...] haben, der das irgendwie so schiebt, kann ich damit gut leben. Aber so einen Facilitator braucht es dann auch“ (I10, A. 19, auch I14, A. 49).

Eine Person würde sich auch mit anderen Medien arrangieren, möchte aber nicht die kritische Person sein *„Aber ich bin dann auch nicht jemand, der dann wie der Deutsche dasteht und sagt, jetzt machen wir nur noch so“ (I12, A. 11)*. Insgesamt hängt hier die Gestaltung der Informationsabläufe stark von einer Person mit hoher Kompetenz ab, die entscheidet und steuert.

Bei der Kommunikation im Chat gibt es unterschiedliche Einstellungen. Einige befürworten sie, aufgrund der schnellen und informellen Kommunikationsweise (I14, A. 53; I11, A. 17). Ein Teammitglied akzeptiert es, würde sich auch mit anderen Medien arrangieren (I12, A. 11). Ein Teammitglied mag diese Art der Kommunikation nicht (I10, A. 5).

„Mein Ansatz ist eigentlich bisher und deswegen mache ich sowas auch gerne mit einer Information mal irgendwo rein posten, dass ich Wissen verteile und hoffe, dass ich so diejenigen erreiche, die dieses Wissen gerade brauchen und dass sie was damit machen können“ (I11, A. 19).

Vs.

„... dieser Daueraustausch im Chat. Da geht halt permanent [...] und das ist ein bisschen anders und [...] ehrlich gesagt tue ich mich damit schwer“ (I10, A. 5/71)

Auch in Team E wird die *Kollaborationssoftware ausgewählt* und deren Nutzung *gestaltet*. Zum einen wird eine Software zur Abbildung von Prozessen und eine zur Kollaboration im Projekt eingeführt. Auch hier sind die Bedarfe unterschiedlich. Die Führungskraft sieht durch Tools zur Abbildung von Prozessen einen deutlichen Mehrwert, ein tiefes Verständnis für Abläufe zu erzeugen (I18, A. 24). Ein*e Mitarbeiter*in hat den Sinn der Nutzung hingegen noch nicht erkannt (I21, A. 32) und ein anderes Teammitglied bewertet die Nutzung wiederum positiv, um Abläufe zu beschreiben (I19, A. 27 ff.; I21, A. 26).

Folgende Aktivitäten und Aussagen werden identifiziert, die auf eine Aushandlung der Unterschiede für die Gestaltung der Informationsabläufe und somit für Diversitätsprozesse sprechen. In Team E wird auch in den Meetings ausführlich **diskutiert**, welche Software genutzt werden soll:

„[Teammitglied 1] hat ein Projekt-Board angelegt, das er allen zeigt. [Teammitglied 2] sagt, es solle nicht zu ausführlich. Da könne jeder drin seine Tasks, Tickets auflisten, damit man da durch gehen könne. Damit man als Team sehen könnte, wer woran gerade arbeitet. Er meint das wäre gut, dass man als Team einen Überblick zu haben. [Teammitglied 2] meint [auf Plattform] wäre ja auch noch etwas. [TEAMMITGLIED 1 IST DER BEDARF PRÄSENT, AUFGABEN TRANSPARENT ZU MACHEN. VON DEM TEAM KOMMEN EHER EINWÄNDE, DASS DAS GANZE SCHON AUF EINER PLATTFORM DOKUMENTIERT SEI]“ (Meeting 5.2, A. 32–33).

In Meetings wird immer wieder darauf verwiesen, Fakten im Kollaborationstool zu visualisieren und dort festzuhalten (Meeting 5.1, A. 16; Meeting 5.3, A. 14). Der Austausch über Bedarfe an Informationsmedien ist also in Team E präsent und Vor- und Nachteile verschiedener Software und Formate zur Strukturierung und Visualisierung der Arbeit werden diskutiert. In Team C hingegen steht eher die Akzeptanz im Vordergrund. Die Pflege des Tools wird hauptsächlich von der Führungskraft geleistet, Ergebnisse werden regelmäßig und strukturiert dokumentiert, weswegen **die einseitige Gestaltung durch ein Teammitglied akzeptiert** wird (I10, A. 19, auch I14, A. 49). Auch im Hinblick auf die unterschiedlichen Bedürfnisse im Chatverhalten geht ein Teammitglied damit um indem er oder sie sich nur wenig am Austausch in dem Medium beteiligt. Da es nur in einem Team so läuft, ist es für denjenigen akzeptabel. Die andere Einstellung wird nicht offen adressiert (alles I10, A. 3–5).

Als Einflussfaktoren sind zum einen **Unternehmensvorgaben, im Sinne von Lizenzen**, präsent. Die Führungskraft in Team C entscheidet sich für ein Tool, da es vor einer Weile schon im Unternehmen eingeführt wurde und sich gut für kollaboratives Arbeiten einsetzen lässt (I13, A. 15–17). Die Wahl wird von allen akzeptiert. Zudem gestaltet hier, wie schon angemerkt die **Expertise eines Teammitglieds** die Gestaltung (I10, A. 19). Da ein Teammitglied hohe Routine und Kompetenz im Umgang mit einem Medium hat, wird dieses Vorgehen akzeptiert.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass bei der *Wahl von und der Gestaltung des Umgangs mit Kommunikationsmedien* im Team Bedarfe an Kommunikationsfrequenz und Informationstiefe im Rahmen von Diskussionen in den Meetings teilweise integriert werden. Teilweise werden aber auch Mehrheitsentscheidungen akzeptiert, bzw. durch die hohe Expertise einzelner Teammitglieder

die Wahl von und der die Gestaltung des Umgangs mit Medien durch eine Person akzeptiert. Die Wahl der Kommunikationsmedien und die Gestaltung des Umgangs mit Kommunikationsmedien stellen in den begleiteten Teams zum Teil Diversitätsprozesse dar. Tabelle 5.7 fasst die Erkenntnisse bezüglich der Diversitätsprozesse bei der Entwicklung Informationsabläufen zusammen.

Tabelle 5.7 Diversitätsprozesse bei der Gestaltung von Informationsabläufen

Diversitätsprozess	Prozessdefinition	Prozesssaliente Diversität	Prozessaktivitäten
Wahl der Kommunikationsmedien	Software-, Formate zur Dokumentation und Visualisierung werden ausgewählt.	– Bedarfe an Kommunikationsfrequenz und Informationstiefe	– Diskussionen – Eher Akzeptanz von Gestaltung durch eine Person
Gestaltung des Umgangs mit Kommunikationsmedien	Routinen im Umgang mit diesen Medien werden gestaltet (wer nutzt sie wie und wann?).		

Einflussfaktoren:

- Infrastrukturelle Aspekte im Sinne von Lizenzen
- Expertise eines Teammitglieds

5.2.7 Diversitätsprozesse beim Umgang mit Sprache

Zur Gestaltung des Umgangs mit Sprache wurden in den begleiteten Teams *Routinen bezüglich der Sprachwechsel entwickelt* und es fand ein *individueller Spracherwerb (Lernprozess)* statt (vgl. Abschnitt 5.1.7).

Auch bei diesen Prozessen werden Unterschiede zwischen den Teammitgliedern identifiziert. Der Umgang mit Sprache ist in zwei Teams von Bedeutung. In beiden Teams **unterscheiden sich die Sprachkompetenzen**. In Team F ist Sprache A die Hauptarbeitssprache. Es gibt zum großen Teil Muttersprachler, aber auch Mitglieder, die Sprache A nicht sprechen und Muttersprachler von Sprache C sind. Sprache B wird genutzt, um auszuweichen. In Team A wird deutlich häufiger Sprache C genutzt und auch auf Sprache B ausgewichen. Neben den unterschiedlichen sprachlichen Leveln werden zudem in Team F Unterschiede zwischen den Teammitgliedern bezüglich des **Grads an Erfahrung mit sprachlicher Vielfalt** ausgemacht. Einige Teammitglieder sind erfahren im Umgang mit

sprachlicher Vielfalt (I30, A. 47; I28, A. 36–38), für andere ist dies neu (I33, A. 5; I34, A. 12/13).

Aufgrund der im Folgenden beschriebenen Aktivitäten und Aussagen der Teammitglieder wird davon ausgegangen, dass die beschriebenen Unterschiede für die Entwicklung von Strukturen im Umgang mit Sprache ausgehandelt werden und somit die *Entwicklung von Routinen bezüglich der Sprachwechsel und der individuelle Spracherwerb (Lernprozess)* Diversitätsprozesse darstellen. In Team F sind Sprachwechsel eingespielt. In den Meetings, wie auch bei kurzen Absprachen zwischen einzelnen Teammitgliedern, werden die **Sprachen gewechselt**, je nach Situation und Gesprächspartner (Meeting 6.1, A. 16; Meeting 6.3, A. 17/20; I28, A. 36; I30, A. 43; I26, A. 39). Wenn etwas nicht verstanden wurde, wird zusätzlich von Kolleg*innen kurz **übersetzt** (Meeting 6.3, A. 20). Die **Sprachkenntnisse** eines neuen Teammitglieds **werden besprochen** (Meeting 6.1, A. 10). Teammitglieder zeigen ein hohes Bewusstsein für die Sprachkompetenzen der Teammitglieder und äußern, dass sie je nach Kompetenzlevel die Sprache ändern. Sie **machen sich Gedanken**, was die meisten Vorteile bringt.

*„Also wenn ich mit [Kolleg*in] zu tun habe, spreche ich auf [Sprache C]. Genau weil ich die Sprache selber spreche und es mit ihr leichter finde [Sprache C] zu sprechen als auf [Sprache B] Mit allen anderen Kollegen [...] ist es eigentlich immer auf [Sprache A]. Und wenn alle dabei sind, die [Kolleg*in] versteht ja eigentlich gut [Sprache A], aber nur das Sprechen fällt schwer. Deswegen machen wir es oft auf [Sprache A]. Wenn es ein bisschen komplexer wird, versuchen wir dann, es doch lieber auf [Sprache B] zu machen, um sicherzustellen, dass da wirklich auch alle mitkommen. Aber so ist eigentlich so die Sprachen Verteilung genau und klar. Wenn es dann darum geht mit den internationalen Kollegen, dann ist sowieso immer alles [Sprache B]“ (I30, A. 43; I26, A. 39).*

In Team A spielen sich die Routinen noch ein. Die gesprochene Sprache in den Meetings ändert sich, je nach Gruppenkonstellation und werden sowohl in Sprache A, Sprache B (Meeting 1.1) oder C (Meeting 1.2, 1.3) durchgeführt. In einem Meeting **fragt ein Teammitglied** zwischendurch, **ob es die Sprache wechseln kann**, um zu antworten.

„Ein Mitarbeiter wird angesprochen. Die Person sagt dass sie die Struktur gut findet [Sie SAGT DAS SEHR KURZ] und hat das Video noch ausgestellt. Die Person fragt ob sie in [Sprache C] antworten kann und tut das. [...]. DIE PERSON KANN SICH EINDEUTIG NICHT GUT AUF [Sprache B] AUSDRÜCKEN, ICH WEIß NICHT WIE VIEL SIE VERSTEHT]“ (Meeting 1.1, A. 21).

Als weiterer Prozess, der sich aus den ausgeführten Unterschieden im Team ergibt, ist der *individuelle Spracherwerb*. Bei wenig bis keinen Kenntnissen von der Hauptarbeitssprache wird von diesen Teammitgliedern angestrebt, diese zu lernen und verschiedene Maßnahmen dafür ergriffen. **Sprachkursen** werden wahrgenommen (I1, A. 22; I31, A. 24), mit einer App gelernt und auch „**Learning by Doing**“ (I7, A. 11/27). Allerdings verläuft dieser Lernprozess bei den meisten Teammitgliedern nur sehr langsam (I1, A. 22; I31, A. 24 ff.). Nur ein Teammitglied beschreibt nachträglich einen schnellen Lernprozess (I7, A. 11).

Folgende Einflussfaktoren werden identifiziert, die beeinflussen, inwieweit die Unterschiede ausgehandelt werden. Auch bei der Gestaltung des Umgangs mit Sprache beeinflusst der **Neuheitsgrad** im Projekt die Gestaltung von Routinen im Umgang mit der Sprachdiversität. Teammitglieder beschreiben es als schwierig, von gewohnten Kommunikationsmustern abzuweichen. Sie behalten eher gewohnte Abläufe bei, als sich auf die neue Teamkonstellation einzustellen:

„Und die Leute habe ich kennengelernt, als sie noch in [LAND A] lebten oder in [LAND B]. Und die sind dann hierhergekommen [...] und ich habe sie [SPRACHE] sprechend kennengelernt. [...] Wenn ich mit denen rede, dann reden wir [SPRACHE]. Ist halt so...“ (I28, A. 36).

Zudem sind auch wieder **zwischenmenschliche Themen** relevant. Teammitglieder mit geringerer sprachlicher Kompetenz von Sprache A formulieren Sorgen, bei anderen nicht gut anzukommen. Dies beeinflusst die Wahl der Sprache.

„Ich hab nur dieses Bauchgefühl, wenn wir auf [SPRACHE] reden [...] Vorteil ist in dieser Konstellation, dass ich schnell Ideen [...] austauschen kann. Nachteil ist das, dass es können Missverständnisse entstehen. Hier in der Mannschaft kommt das vielleicht nicht positiv rüber“ (I29, A. 26; auch I7, A. 5).

Zudem gibt es **Managementvorgaben** zu den Sprachkompetenzen. Bestimmte Sprachkompetenzen oder das Lernen einer Sprache ist Voraussetzung, um im Team zu arbeiten (I7, A. 15).

Zusammenfassend zeigt sich, dass unterschiedliche sprachliche Kompetenzlevel und auch der Grad an Routine in mehrsprachigen Teams im Rahmen der *Entwicklung von Abläufen bezüglich der Sprachwechsel* und durch *individuellen Spracherwerb* in mehreren Aktivitäten ausgehandelt werden. Die Erfahrung der Teammitglieder beeinflusst zudem die Prozesse sowie Managementvorgaben und zwischenmenschliche Faktoren. Die *Entwicklung von Routinen bezüglich der*

Sprachwechsel und *individueller Spracherwerb (Lernprozess)* stellen Diversitätsprozesse dar. Tabelle 5.8 fasst die Erkenntnisse bezüglich der Diversitätsprozesse beim Umgang mit Sprachdiversität zusammen.

Tabelle 5.8 Diversitätsprozesse beim Umgang mit Mehrsprachigkeit

Diversitätsprozess	Prozessdefinition	Prozesssaliente Diversität	Prozessaktivitäten
Entwicklung von Routinen bezüglich der Sprachwechsel	Abläufe, wer mit wem wann welche Sprache spricht, werden entwickelt.	<ul style="list-style-type: none"> – Level der Sprachkompetenz – Routine in mehrsprachigen Teams 	<ul style="list-style-type: none"> – Sprachen in Gesprächen wechseln (Routinen unterschiedlich) – Sprachkompetenzen besprechen – Nachfragen – Übersetzen – Sich Gedanken über Sprache machen/abwägen
Individueller Spracherwerb (Lernprozess)	Sprachkompetenzen werden angepasst.		<ul style="list-style-type: none"> – Sprachkurse – „Learning by Doing“
Einflussfaktoren:			
<ul style="list-style-type: none"> – Neuheitsgrad – Managementvorgaben – Zwischenmenschliche Faktoren 			

5.2.8 Fazit zur Manifestation von Diversität

Folgende Schlussfolgerungen ergeben sich aus den beschriebenen Analysen. Zum einen wird eine Salienz und Aushandlung von Diversität in allen in Abschnitt 5.1 identifizierten Teamprozessen aufgezeigt. Abbildung 5.2 fasst das entsprechend hergeleitete Set an Diversitätsprozessen mit einhergehender Diversität und den sich aus den Diversitätsaushandlungen ergebenden Arbeitsstrukturen zusammen.

Bei einer Betrachtung der im Rahmen der Prozessen identifizierten Diversitätsmerkmale fällt auf, dass diese direkt mit Arbeitsabläufen oder Aufgaben im Team in Zusammenhang stehen. Abstrakte, strategische Formulierungen der Ziele

Individuelle Diversität	Diversitätsprozess (Aktivitäten zur Diversitätsaushandlung bei der...)	Ergebnis/Struktur auf Teamebene
Sichtweisen Erwartungshaltungen Indiv. (Karriere-) Ziele Vorgehenskenntnisse	<div data-bbox="407 245 761 268">Klärung und Ausgestaltung der Ziele</div> <div data-bbox="407 276 761 298">Überwachung der Zielerreichung</div> <div data-bbox="407 306 761 328">Integration individueller Ziele</div>	Strukturen der Projektziele
Kenntnisstände Wissensvorräte Werte Sichtweisen Grade des Verstehens	<div data-bbox="407 368 761 391">Wissens-, Meinungsverarbeitung</div> <div data-bbox="407 399 761 421">Indiv. Wissenserweiterung (<i>Lernprozess</i>)</div> <div data-bbox="407 429 761 451">Ablaufgestaltung</div>	Strukturen bzgl. der Entwicklung von Themen und Konzepten
Kenntnisstände/Wissen Bedarfe an Austausch Grade Zugehörigkeit Merkmale	<div data-bbox="407 507 761 529">Kennenlernen (<i>Lernprozess</i>)</div> <div data-bbox="407 537 761 560">Aufbau von Zugehörigkeiten, Abgrenzung</div>	Strukturen der zwischenmenschlichen Beziehungen der Teammitglieder
Erfahrungen (quantitativ/ qualitativ) Fachlichkeit	<div data-bbox="407 614 761 636">Verteilung von Aufgabenbereichen</div> <div data-bbox="407 644 761 667">Einfindung in Rollen (<i>Lernprozess</i>)</div>	Strukturen der Rollen und Zuständigkeiten
Bedarfe an zeitliche Gestaltung, Inhalte und Schnittstellen	<div data-bbox="407 705 761 727">Zeitliche und formale Gestaltung</div> <div data-bbox="407 735 761 758">Inhaltliche Gestaltung</div>	Meetingstrukturen
Bedarfe an Kommunikationsfrequenz und Informationstiefe	<div data-bbox="407 812 761 834">Wahl der Kommunikationsmedien</div> <div data-bbox="407 842 761 887">Gestaltung des Umgangs mit Kommunikationsmedien</div>	Kommunikationsmedien und Strukturen zum Umgang damit
Level der Sprachkompetenz Routine in mehrsprachigen Teams	<div data-bbox="407 919 761 941">Entwicklung von Routinen im Umgang</div> <div data-bbox="407 949 761 971">Individueller Spracherwerb (<i>Lernprozess</i>)</div>	Strukturen im Umgang mit Sprachdiversität

Abbildung 5.2 Set an Diversitätsprozessen

stehen im Spannungsfeld mit dem Bedarf nach operativen Betrachtungsweisen (Team C), oder nach SMARTen Formulierungen (Team D). Bei der inhaltlichen Gestaltung der Projektthemen und -Konzepte werden Kenntnisstände und Wissen bezüglich konkreter Technologien oder Konzepten für die Zusammenarbeit relevant (Team C, D, F). Der Bedarf an Informationen wird aufgrund von bestimmten Kommunikationsabläufen formuliert. Es geht um die Häufigkeit der Beiträge und die Inhalte im Chat (Team C). Hinsichtlich der Visualisierungen oder der Kollaborationstools wird der Nutzungsmehrwert von Teammitgliedern unterschiedlich

beschrieben (Team B, E). Das heißt, dass die prozess-saliente Diversität häufig einen engen Bezug zu den Arbeitsstrukturen hat, die gerade entwickelt werden.

Zudem wiederholen sich, bei einem Vergleich der Merkmale über die Teams hinweg, diese Unterschiede innerhalb der Prozessgruppen. Bei der Beziehungsgestaltung werden über mehrere Teams hinweg Unterschiede salient, wie stark die Teammitglieder sich dem Team zugehörig fühlen (Team A, B, E, F) und wie lange oder gut sie sich schon kennen (alle Teams). Bei der Zielgestaltung geht es um Erwartungshaltungen an die Formulierung oder Konkretisierung der Ziele (Team C und D). Bei der Entwicklung von Themen und Konzepten werden unterschiedliche Umfänge an Wissen über die Projekthalte (Team C, D, E), Sichtweisen auf die Themen im Sinne einer strategischen oder operativen Perspektive (Team B, C, E) oder auch inwiefern vorgegebene Konzepte verstanden werden (Team B und F) identifiziert. Die Bedarfe an Informationsfrequenz und -Tiefe werden bezüglich der Kommunikationsmedien ausgehandelt (Team A, B, C, E) und die Zuständigkeiten stehen im Spannungsfeld der Erfahrung und Expertise der Teammitglieder in quantitativer wie qualitativer Hinsicht (Team A, B, C, D, E, F). Die Salienz von Unterschieden in allen Prozessen, die prozessnahen Diversitätsmerkmale sowie die Wiederholung innerhalb der Prozessgruppen weisen darauf hin, dass unabhängig davon wie ein Team zusammengesetzt ist (nationaldivers, altersdivers, interdisziplinär, etc.), beim Beziehungsaufbau in einem Team andere Unterschiede der Teammitglieder salient sind, als bei der Entwicklung eines Themas oder dem Aufbau von Informationsabläufen. **Unterschiede werden durch eine prozessuale Betrachtungsweise innerhalb von Teamprozessen salient und ergeben sich nicht aus der Teamzusammenstellung. Diversitätsmerkmale gestalten sich prozessspezifisch.**

Bei der Diversitätsaushandlung ist zudem auffällig, wie häufig kommunikative Aktivitäten in Sinne von Diskussion, Dokumentation und Visualisierung präsent sind. Vor allem bei der Zielgestaltung, der Erarbeitung von Themen und Konzepten und bei der Zuständigkeits- und Rollenfindung sind in fast allen Teams entsprechende Handlungsweisen zu finden⁶. Das heißt, Unterschiede zwischen den Teammitgliedern werden in den Fällen in den Teams diskutiert und Ergebnisse in verschiedenen Medien dokumentiert. Dies geschieht mittels einer Präsentationssoftware (Team D), in Online-Whiteboards (Team B, C, D), mit speziellen Programmen zur Kollaboration (Team E) und durch Visualisierung in Graphen (Team B, C, E). In mehreren Analysen werden visuell aufbereitete Diskussionsergebnisse in die Diskussionen wiederholt eingebracht (Team

⁶ Nur in einem Team wird beobachtet, dass diese Maßnahmen auch im Bereich der Beziehungsgestaltung angewandt werden (Team B).

B, C, D). Aufgrund der auffälligen Präsenz kommunikativer Maßnahmen in allen Prozessgruppen (bis auf Beziehungsgestaltung) wird deswegen gefolgert, dass **kommunikative Aktivitäten wie Diskussion, Dokumentation und Visualisierung den Umgang mit Diversität gestalten und Diversität durch diese in Ergebnisse und Strukturen der Teamarbeit einfließt.**

Als weiterer Aspekt ist auffällig, dass in den Analysen von fast allen Teams Prozesse der Zugehörigkeitsentwicklung und Abgrenzung identifiziert werden. Zugehörigkeitsgefühle werden in den Teams hergestellt durch das Gefühl, ein ähnlicher Typ Mensch zu sein und aufgrund einer ähnlichen Arbeitsmotivation. Die Zusammenarbeit wird durch diese Teambesetzung als leichter bewertet. In einem Team geht diese Zugehörigkeit im Team auch mit einer Abgrenzungsdynamik zu anderen Abteilungen einher. Die Teammitglieder betonen häufig, dass sie sich aufgrund der genannten Merkmale, die sie im Team verbinden, von anderen Abteilungen und Kolleg*innen unterscheiden. Abgrenzungsprozesse werden auch in Bezug auf fachliche Sonderrollen, in dem Sinne, dass einzelne Teammitglieder andere Rollen innehatten als die Mehrheit des Teams oder der oder die „Neue“ im Team zu sein statt. Auch unterschiedliche soziale Kreise werden beschrieben, z. B. in Bezug auf unterschiedliche Altersgruppen und damit einhergehende Lebensphasen oder in Bezug auf Haltungen zu politischen und gesellschaftlichen Themen (Team B). Wenn diese sozialen Kreise stark voneinander abweichen, wird dies als hemmend empfunden. Es zeigt sich, dass Zugehörigkeitsprozesse und Abgrenzungsprozesse zum Teil auf Basis sehr alltäglicher, für die Arbeit relevanter Merkmale stattfinden. Die Arbeitsmotivation, oder der/die Neue zu sein hat hohe Konsequenzen für die Zusammenarbeit. Die Merkmale, einem „Typ Mensch“ anzugehören, oder einer sozialen Bubble zu entsprechen stehen wiederum nicht direkt mit der Arbeit im Zusammenhang. Wichtig ist, dass Abgrenzung und Zugehörigkeit aufgrund unterschiedlicher Merkmale formuliert werden. Beide Prozesse verlaufen aber in den gleichen Teams. Zugehörigkeitsprozesse aufgrund von „ähnlichen Typen“ können also bei den gleichen Personen gegenläufig mit Abgrenzungsprozessen aufgrund dessen „der/die Neue“ zu sein oder eine fachliche Sonderrolle innezuhaben verlaufen. Insofern wird hier geschlussfolgert, dass **Zugehörigkeits- und Abgrenzungsprozesse aufgrund der Merkmale „Typ Mensch“, Arbeitsmotivation, „soziale Bubble“, fachlicher Sonderrolle, Alter, der/ die Neue zu sein, Herkunft oder aufgrund einer Leidenschaft für einen Kulturkreis in den Teams stattfinden, allerdings können diese Ausgrenzungs- und Zugehörigkeitsprozesse (auch parallel) aufgrund von verschiedenen dieser Diversitätsmerkmale parallel und auch gegensätzlich verlaufen.**

Weiterhin zeigt sich in mehreren Prozessgruppen eine Dynamik des Lernens auf der individuellen Ebene. Wissen wird bei der Erarbeitung von Themen und

Konzepten erweitert, bei der Zuständigkeits- und Rollenfindung wird sich in die Rolle eingefunden, beim Kennenlernen werden Beziehungen zu Kolleg*innen aufgebaut und Sprachkenntnisse werden erlangt. Trotz der identifizierten Lern- und Einfindungsaktivitäten wurde allerdings nur bei zwei Personen eine Änderung des Verhaltens oder der Perspektive beschrieben oder beobachtet. Dabei wird eine Änderung von einem Teammitglied nachträglich beschrieben, also hatte schon über einen längeren Zeitraum stattgefunden. Dabei ging es um den Erwerb von Sprachkompetenz. In der Anfangszeit fühlte sich das Teammitglied als Sprachanfänger, dies relativierte sich nach der Zeit. Im anderen Fall ging es um die Teamzugehörigkeit und Unsicherheiten in der Rolle. Nach dem Beobachtungszeitraum wurde ein starke Zugehörigkeit formuliert und es hatte sich in seine Rolle eingefunden, d. h. ein Verständnis für die Aufgaben und die Rolle im Team war bei dem Teammitglied nach zwei Monaten vorhanden, obwohl am Anfang Unsicherheiten formuliert wurden. Außer diesen beiden Fällen sind die gefundenen Unterschiede in den Teams im Untersuchungszeitraum konstant. Weder in den Interviews, noch in den Meetings werden Änderungen identifiziert. Das Untersuchungsdesign dieser Arbeit erlaubt allerdings auch nur sehr eingeschränkt eine zeitliche Analyse, da Mehrfacherhebungen der Interviews eingeschränkt wurden und der Beobachtungszeitraum auf zwei Monate festgelegt wurde (vgl. Abschnitt 4.3). **Im Rahmen dieser Arbeit werden also Lernprozesse auf individueller Ebene identifiziert, die für eine Dynamik von Diversitätszuständen sprechen. Allerdings können im Rahmen dieser Arbeit keine Konsequenzen daraus aufgezeigt werden.**

Zuletzt zeigt sich bei der Betrachtung der Diversitätsprozesse zwar, dass die Aushandlung von Unterschiede für Arbeitsstrukturen zwar in allen Prozessen identifiziert wurde, allerdings nicht in allen gleich ausgeprägt. Bei der Meetinggestaltung und Gestaltung der Informationsabläufe werden deutlich weniger Aktivitäten identifiziert als in den anderen Prozessgruppen. Zudem werden einige Einflussfaktoren identifiziert, die den Grad der Diversitätsaushandlung erhöhen oder hemmen. Zum einen zeigen sich zwischenmenschliche Aspekte als Partizipationshemmer an Diskussionen und damit auch an den Prozessen. Teammitglieder machen sich Gedanken darum, wie ihr Input und ihre Vorgehensweise bei den anderen Teammitgliedern ankommt oder wie sich die Wahl der Sprache auswirkt. Im Gegenzug dazu wird eine hohe Beteiligung an Diskussionen damit begründet, dass Vertrauen im Team und gegenüber der Führungskraft herrsche. Zum anderen limitieren bestehende Strukturen im Sinne von bereits ausgehandelten Routinen im Team (z. B. Zielcharta, Vorgehensabläufe zur Zielgestaltung) und auch Prozesse und Vorgaben aus dem Unternehmen den Aushandlungsspielraum. Die Aushandlung von Diversität in Arbeitsstrukturen wird inhaltlich

und zeitlich dadurch eingegrenzt. Als weiterer Einflussfaktor ist die Orientierung der Teammitglieder an vorherigen Abläufen präsent. Insbesondere in den Interviews ist auffällig, dass Teammitglieder häufig ihr Verhalten mit vorherigen Erfahrungen begründen, um Sichtweisen und Rollen zu erklären. In Bezug auf die Manifestation von Diversität ist dabei auffällig, dass bei drei Analysen eine ähnliche Erfahrung mit Konzepten und Abläufen eher hemmend auf eine Neugestaltung auswirken. Bei einer Umstrukturierung formulieren Teammitglieder eine abwartende Haltung und Orientierung an bisherigen Tätigkeiten, da sie bisher keine sonstigen Änderungen bemerken. Im Bereich Sprache wirken eingeübte Abläufe zur Sprachwahl hemmend für eine Neuorientierung, auch wenn anderssprachige Teammitglieder hinzukommen. Wenn Konzepte, Arbeitsaufträge nicht ganz verstanden werden, wird auf Basis der vorherigen Erfahrungen weitergearbeitet ohne neue Informationen oder Ideen einzubinden. Diversitätsprozesse scheinen also ausgeprägter stattzufinden, wenn es auch in anderen Bereichen (dem Büro, den Kolleg*innen, dem Umfeld, etc.) eine Änderung gibt. Wenn die neue Aufgabe oder Art der Teamarbeit der vorherigen Tätigkeit der Teammitglieder ähnelt und die Teammitglieder so auf einen hohen Erfahrungsschatz zurückgreifen können, werden sie durch eine Orientierung an der Erfahrung der Teammitglieder gehemmt. Es wird eher „so weiter gemacht wie immer“. **Insgesamt zeigt sich so, dass bestehende Strukturen im Unternehmen, bereits ausgearbeitete Strukturen des Teams, zwischenmenschliche Faktoren und der Neuheitsgrad von Änderungen im Team die Partizipation der Teammitglieder an Diskussionen und damit den Grad der Diversitätsaushandlung beeinflussen.**

5.3 Kontrastierung der national diversen und homogenen Teams

Aufgrund der Kritik dieser Arbeit an einem Kulturverständnis als national kategoriales, statisches Konstrukt, wurde bei den Prozessanalysen untersucht, wie sich Nationalität in den Prozessen äußert und wie sich die Prozesse der national heterogenen Teams mit den Teams, die sich „nur“ durch eine kulturelle Heterogenität im Sinne eine nicht vorhandenen Beziehungsnetz unterscheiden. Dabei werden in den national divers besetzten Teams einige abweichende oder zusätzliche Dynamiken deutlich.

Insbesondere beim Aufbau von Beziehungen werden von den Teammitgliedern Aspekte formuliert, die sich aus der Nationalität ergeben. In den meisten Fällen wird es als Mehrwert gesehen, in einem internationalen Team zu arbeiten. Die Teammitglieder empfinden dies als persönliche Bereicherung (I2, A. 53;

I7, A. 35; I9, A. 31; I33, A. 11). Viele sind auch privat durch Freunde oder Familienmitglieder mit ähnlichen Kulturkreisen wie im Team verbunden (I2, A. 53; I4, A. 48/24; I9, A. 15). Zugehörigkeitsprozesse in Bezug auf die Nationalität (Abschnitt 3.5, Knippenberg & Schippers, 2007) werden in den untersuchten Teams gefunden, allerdings in den begleitenden Teams vor allem im Sinne einer verbindenden Wirkung und dem Aufbau eines Gemeinschaftsgefühls. Bei der Gestaltung von Themen und Konzepten wird Nationalität im Kontext von Kompetenzen (z. B. Marktkenntnissen (I5, A. 37)), aber auch als Grund für individuelle Flexibilität in der Erarbeitung von Themen genannt (I1, A. 46; I31, A. 38). Dabei werden diese nationalkulturellen Eigenschaften in den betrachteten Teams als Mehrwert gesehen.

Zudem wird in den Teams, die international zusammengesetzt sind, die Ausdehnung des Umgangs mit Sprache als zusätzliche Prozessgruppe identifiziert. Die Teams lösen sprachliche Diversität unterschiedlich. Sogar zwischen einzelnen Personen innerhalb der Teams sind die Routinen divers. Wichtig ist dabei die Beobachtung, dass fehlende Sprachkenntnisse ein teilweise hohes Partizipationshemmnis an Diskussionen darstellen (vgl. Meeting 1.1, A. 21; I7, A. 5; I31, A. 26/30) und das Lernen der Sprache als Herausforderung beschrieben wird (I31, A. 30). Nur in einem Fall wird eine „schnelle“ Anpassung beschrieben (I7, A. 5 ff.). Die Herausforderungen, die das Erlernen einer Sprache mit sich bringt, sind den Teammitgliedern bekannt. Erwartungen an eine Anpassung werden formuliert und Maßnahmen wie Sprachkurse vom Unternehmen bereitgestellt (I31, A. 24; I1, A. 22). Die Wirkung der Maßnahmen wird allerdings als gering bewertet. **Geringe Sprachkenntnisse der Mehrheitsprache stellen in national diversen Teams ein Partizipationshemmnis für Diskussionen dar.** Anpassungsprozesse durch Lernen verlaufen nur sehr schwerfällig. Als weiteres Thema in den national diversen Teams werden infrastrukturelle Gegebenheiten als Herausforderung in den national diversen Teams formuliert. **Zeitverschiebung** (z. B. Meeting 6.1; Meeting 3.4; I26, A. 15; I1, A. 22–26; I9, A. 41) **und eine internationale Verteilung der Teammitglieder** beeinflussen die Kommunikation und **können ein Partizipationshemmnis darstellen.**

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





Diskussion und Schlussfolgerungen

6

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse im Hinblick auf ihre Implikationen für die Forschung reflektiert. Zum einen wird aufgezeigt, inwiefern diese Arbeit auf theoretischer Ebene für Prozessbetrachtungen der Teamforschung und für Diversitäts- und Kulturkonzipierungen beiträgt. Zum anderen werden methodische Implikationen zur Erforschung von Diversität aufgezeigt (Abschnitt 6.1). Außerdem wird die Methodik dieser Arbeit kritisch reflektiert (Abschnitt 6.2) und Impulse für das Management von Diversität gegeben (Abschnitt 6.3).

6.1 Forschungsimplicationen

Diese Forschungsarbeit beschäftigt sich mit der Frage, in welchen Prozessen sich Diversität in der Teamarbeit manifestiert. Insgesamt wurden zur Beantwortung der Frage durch die Untersuchung von Diversitätsprozessen anhand von sechs neu zusammengesetzten Teams eines Unternehmens mehrere zentrale Erkenntnisse herausgearbeitet. Wie in der Einleitung angesprochen, werden neue prozessuale Sichtweisen und eine Rekonzeptualisierung von Diversität als wichtig für die Diversitätsforschung erachtet (vgl. Braedel-Kühner & Müller, 2015; Gröschke, 2015; Minbaeva, Fitzsimmons & Brewster, 2021; Stahl & Maznevski, 2021). Deswegen werden die Erkenntnisse dieser Arbeit im Folgenden zu Thesen zugespitzt und Implikationen für die weitere Forschung diskutiert. Die Notwendigkeit einer Diversitätsforschung, die auf Basis von komplexen, adaptiven Prozessmodellen arbeitet, Prozesssets aus Felddaten generiert und Diversität in ihrem prozessualen Kontext erforscht wird aufgezeigt. Auf methodischer Ebene wird eine Forschung

anhand von quantifizierenden Prozessdiagrammen vorgeschlagen. Experimentelle und quasi-experimentelle Studiendesigns bieten zudem Potenzial, Diversität gezielt innerhalb von strukturbildenden, zusammenhängenden Aktivitäten und Handlungsweisen zu betrachten.

These 1: Diversität manifestiert sich in der Teamarbeit innerhalb von strukturbildenden, zusammenhängenden Aktivitäten und Handlungen der Teammitglieder, also Teamprozessen.

Das erste wichtige Erkenntnis dieser Arbeit ist, dass Diversität in Teamprozessen ausgehandelt wird. Auf Basis eines Prozessverständnisses, dass Aktivitäten und Handlungsweisen der Teammitglieder als Basis nimmt (vgl. Marks et al., 2001) wurden im Rahmen dieser Arbeit Prozesse identifiziert (vgl. Abschnitt 5.1), um dann die Aushandlung von Diversität im Rahmen dieser Prozesse zu hinterfragen (vgl. Abschnitt 5.2). Die untersuchten Teams klären und ausgestalten Ziele und handeln individuelle Ziele aus. Bei der Entwicklung von Themen und Konzepten wird Wissen verarbeitet, erweitert und Abläufe gestaltet. Aufgabebereiche werden verteilt und Teammitglieder finden sich in Rollen ein. Private Beziehungen werden im Rahmen von Kennenlernprozessen und dem Aufbau von Zugehörigkeiten und der Abgrenzung entwickelt. Meetings werden inhaltlich und zeitlich gestaltet sowie die Wahl von und der Umgang mit Kommunikationsmedien. Zudem werden Routinen im Umgang mit Sprachdiversität ausgehandelt und ein Spracherwerb findet statt. In allen im Rahmen dieser Arbeit identifizierten Teamprozessen wird eine Aushandlung von der Diversität der Teammitglieder und somit auch ihre Relevanz für sich entwickelnde Teamstrukturen aufgezeigt (vgl. Abschnitt 5.2). Insgesamt wird ein Set an Diversitätsprozessen im Sinne von Teamprozessen, in denen sich Diversität bei der Strukturentwicklung in Projektteams manifestiert, erarbeitet. Sieben Prozessgruppen mit 16 Teilprozessen werden identifiziert (vgl. Abbildung 5.2, Abschnitt 5.2.8).

Für die Diversitätsforschung belegt dieses Ergebnis, dass ein breites Teamprozessspektrum für die Diversitätsmanifestation in der Teamarbeit relevant ist und das bisher betrachtete Prozessspektrum, das zwei Prozesse (oder Prozessgruppen) der Kategorisierung und der Informationsverarbeitung (vgl. Abschnitt 3.4) in den Fokus nimmt, unzureichend ist. Zwar zeigen sich Kategorisierungs- und Informationsverarbeitungsprozesse auch in den untersuchten Teams und werden als Wissensverarbeitungsprozesse bei der Gestaltung von Themen und Konzepten (vgl. Abschnitt 5.1.2/ 5.2.2) und Prozesse des Aufbaus von Zugehörigkeiten und

der Abgrenzung auf der Beziehungsebene (vgl. Abschnitt 5.1.3/5.2.3) beschrieben, sie stellen aber nur einen kleinen Teil des in dieser Arbeit aufgezeigten Prozessspektrums dar. Weitere strukturbildende zusammenhängende Handlungen und Aktivitäten der Teammitglieder zur Gestaltung von Zielen, Themen und Konzepten, Meeting- und Informationsstrukturen, dem Umgang mit Sprache und der Beziehungsgestaltung bestimmen die Diversitätsmanifestation. Auch diese Prozesse müssen verstärkt in der Diversitätsforschung betrachtet werden. An dieser Stelle leistet diese Arbeit einen Beitrag, da sie die Prozessforschung um ein empirisch, auf Basis eines konsequenten Prozessverständnisses erarbeitetes, Set bereichert. Teaminteraktion und damit die Handlungsweisen der Teammitglieder werden für die Manifestation von Diversität als zentral erachtet (vgl. Abschnitt 2.4; Marks et al., 2001; Salas et al., 2015; Grossmann et al. 2017). Für die empirische Prozessanalyse nimmt diese Arbeit deswegen die systematische Betrachtung von Teamaktivitäten in den Fokus (vgl. Abschnitt 5.1). Ein Set an Teamprozessen wird aufgezeigt, das empirisch aus Handlungsweisen und Aktivitäten abgeleitet wurde, das im Hinblick auf die Struktur, die im Rahmen der Aktivitäten aufgebaut wird (vgl. Abschnitt 2.3) und im Hinblick auf die Inputverarbeitung im Sinne der Diversität (vgl. Abschnitt 5.2) reflektiert wird. Die Prozessbeschreibungen folgen also einem konsequenten Prozessverständnis (vgl. Abschnitt 2.4) und berücksichtigen die Art des Teams (im Fall dieser Arbeit einem Projektteam, vgl. Cohen & Bailey, 1997). Sie ergänzen Prozess-Sets, die aus Studienreviews abgeleitet wurden (Salas et al., 2015; Grossmann et al. 2017), Prozesse und emergente Zustände zusammenfassen (vgl. Abschnitt 2.2.3; Waller, 20216) und den Teamkontext vernachlässigen (vgl. Joshi & Roh, 2009). Diese Arbeit macht so deutlich, dass die empirische Prozessforschung im Feld ausgebaut werden sollte indem Prozesssets aus Aktivitäten der Zusammenarbeit realer Teams abgeleitet werden. Ein qualitativer Weg wird dazu aufgezeigt.

Neben der reinen Feststellung, dass mehr Prozesse in den Fokus der Forschung rücken müssen zeigt These 1 (die Erkenntnis der Aushandlung von Diversität in Teamprozessen) auch, dass ein Umdenken in der Forschungslogik zu diversen Teams wichtig ist. Aktuell behandelt die Diversitätsforschung Prozesse als Einheit, die aufgrund einer bestimmten Team- und Merkmalskonstellation ausgelöst werden. Die vorherrschende IPO-Logik (vgl. Abschnitt 2.2.2) nimmt individuelle Merkmale anhand der etablierten Kategorien Alter, ethnische Herkunft und Nationalität, Geschlecht und geschlechtliche Identität, körperliche und geistige Fähigkeiten, Religion und Weltanschauung, sexuelle Orientierung in den Ausgangspunkt der Untersuchung, und behandelt zwei Prozessgruppen als Folge der Merkmalskonstellationen oder der Teamzusammensetzung und betrachtet dieses Geschehen isoliert im Hinblick auf mögliche Konsequenzen. Die Ergebnisse

dieser Arbeit implizieren aber ein Umdenken. Wenn sich Diversität in Teamprozessen manifestiert, sollten nicht Merkmale sondern Prozesse den Ausgangspunkt von Diversitätsbetrachtungen bieten. Studien zur Diversitätserfassung müssen immer mit der Frage einhergehen, welche Prozesse im Team stattfinden. Teamprozesse müssen die Basis einer Diversitätsuntersuchung bieten. Sie bestimmen, ob und wie Diversität für Arbeitsstrukturen ausgehandelt werden.

Auch für die Projektmanagementpraxis können auf Basis von These 1 und dem erarbeiteten Prozessset Empfehlungen abgeleitet werden. Im Abgleich der im Rahmen dieser Arbeit identifizierten Prozesse mit der DIN 69901 zeigt sich, dass die DIN 69901 Wissensprozesse nur als Teilaspekt abbildet (vgl. Abschnitt 5.1.8) und im Hinblick auf diese reflektiert werden sollte. Die begleiteten Teams verbringen viel Zeit damit, Wissen und Meinungen im Rahmen der Meetings zusammenzuführen und daraus Kompromisse und Ergebnisse für die zu entwickelnden Themen und Konzepte abzuleiten. Zudem recherchieren die Teammitglieder und erweitern ihre Wissensstände. Diese Prozesse waren in fünf der sechs Teams salient und viele Aktivitäten wurden im Rahmen dieser Prozessgruppe identifiziert (vgl. Abschnitt 5.1.2/5.2.2). Da sich die DIN 69901 zum Ziel setzt, ein umfassendes Rahmenwerk zur Implementierung von Projektmanagementsystemen in Organisationen zu bieten (vgl. DIN69901-1), sollte sie Hinblick auf Prozesse der Wissens- und Meinungsintegration für die im Rahmen der Projekte zu erarbeitenden Themen und Konzepte und auf individuelle Lernprozesse der Teammitglieder reflektiert werden. Auf institutioneller Ebene könnten bewusste Workshopformate für den fachlichen Wissensaustausch, fachlich sortierte Wissensplattformen und ein leichter Zugang zu weiteren Wissensquellen (Fachdatenbanken, Zugänge zu Literatur) diese Prozesse unterstützen.

These 2: Diversität manifestiert sich in spezifischen Prozessen mit einhergehenden Diversitätsmerkmalen.

Eine weitere Erkenntnis dieser Arbeit zeigt eine prozessspezifische Manifestation von Diversität. In Abschnitt 5.2.8 wurde aufgezeigt, dass sich die ausgehandelten Diversitätsmerkmale über die Teams hinweg innerhalb der Prozesse wiederholten. Teamprozesse gehen mit bestimmten Diversitätsmerkmalen einher. Bei der Aushandlung der Ziele durch Klärung und Ausgestaltung, Überwachung und Integration individueller Ziele werden Sichtweisen, Erwartungshaltungen auf und an das Projekt und individuelle Ziele ausgehandelt. Bei der Entwicklung von Themen und Konzepten werden hingegen vor allem fachliche Kenntnisstände,

Wissensvorräte und Werte salient und in Strukturen umgesetzt. Beim Aufbau der zwischenmenschlichen Beziehungen geht es um bestehende Kenntnisstände, Bedarfe an Austausch und um Merkmale der Teammitglieder, auf Basis derer die Aushandlung von Zugehörigkeiten und ein Kennenlernen stattfinden. Die Verteilung von Aufgabenbereichen und die Einfindung in Rollen findet aufgrund der Fachlichkeit und der entsprechenden Erfahrungen statt. Die Gestaltung von Meetings und die Wahl von wie der Umgang mit Kommunikationsmedien werden anhand der entsprechenden Bedarfe ausgehandelt. Zudem werden Sprachkenntnisse und Erfahrungen im Umgang mit Sprachdiversität für die Entwicklung von Routinen im Umgang mit Sprache umgesetzt.

Auch die Erkenntnis der Prozessspezifik der ausgehandelten Diversität hat erhebliche Konsequenzen für die Diversitäts- und Teamforschung. Nach dieser Logik bedingen die salienten Prozesse auch die Arten von Diversität, die ausgehandelt werden. In einem Team, das sich gerade stark in der thematischen, inhaltlichen Arbeit befindet, werden innerhalb der zusammenhängenden Aktivitäten der Teammitglieder Kenntnisstände und Fachlichkeit ausgehandelt und für die Strukturen und Arbeitsergebnisse relevant. In einem Team, das ein Meetingmanagement und Informationsstrukturen aufbaut, werden innerhalb der Prozesse Bedarfe an die Kommunikationsfrequenz und Tiefe ausgehandelt, wie auch an die zeitliche und inhaltliche Gestaltung von Meetings. Somit bestimmen Prozesse auch die Arten von Diversität, die sich manifestieren. Nur Unterschiede, die auch im Rahmen von Teamprozessen aktiviert und damit ausgehandelt werden, sind auch relevant für die Teamarbeit, ihre Strukturen und Arbeitsergebnisse. Dies widerspricht der vorherrschenden Forschungslogik, die Diversität anhand von Merkmalen der Teammitglieder konzipiert und misst. Nicht die Teammitglieder oder die Teamkonstellation bestimmen die Diversitätsmanifestation sondern die Salienz der Prozesse. Für die zukünftige Diversitätsforschung ist es deswegen wichtig festzuhalten, dass Diversität zwar durch die Teamzusammenstellung vorhanden ist, die Manifestation aber über Teamprozesse, im Sinne der strukturbildenden voneinander abhängigen Handlungen der Teammitglieder erfolgt. Ganz konsequent zu Ende gedacht könnten so bei der Frage nach der Relevanz von Diversitätsmerkmalen für Teamfaktoren (wie die Arbeitsleistung, Ergebnisse, etc.) Diversitätserhebungen anhand der Teammitglieder sogar überflüssig werden, da das reine Vorhandensein von Unterschieden ohne passende Prozesse keine Aushandlung für Arbeitsergebnisse und Strukturen mit sich bringt.

These 2 hat somit auch erhebliche Konsequenzen für Studiendesigns. Da die Prozesslage in Teams determiniert, welche Diversitätsmerkmale in der Aushandlung stehen und damit auch für die Strukturentwicklung relevant sind, sollten Teamprozessmessungen als Basis für Diversitätsuntersuchung genutzt werden.

Es ergibt sich nicht mehr die Frage, was für Prozesse durch Diversität ausgelöst werden, es geht vielmehr darum, welche Teamprozessen im Sinne von struktur-bildenden, zusammenhängenden Aktivitäten in den Teams vorhanden sind, um auch Rückschlüsse auf die Diversitätsmanifestation zu ziehen. Diese Folgerung wird im Folgenden noch einmal aufgegriffen, zuerst soll aber noch auf These 3 eingegangen werden.

Für die Teamprozessforschung muss festgehalten werden, dass diese kaum von der Diversitätsforschung isoliert werden kann. Für Prozessbeschreibungen wird durch die aufgezeigte Aushandlung von Diversität die angenommene Zusammenführung von Ressourcen spezifiziert. Teamprozesse werden als eine Zusammenführung von individuellen Ressourcen zur Entwicklung von Strukturen im Rahmen von Aktivitäten betrachtet (vgl. Abschnitt 2.4; Marks et al., 2001), allerdings werden Teamprozesse kaum mit einhergehender Diversität beschrieben. Der Austausch von sozialen, materiellen und Informationsressourcen als Mikro-dynamik der Zusammenführung sind potenzielle Dynamiken zur Erkenntnisgewinnung zur Teamarbeit (vgl. Humphrey & Aime, 2014, S 483). Auch für die Erforschung von Teamprozessen wird also durch die Spezifikation prozess-spezifischer Diversitätsmerkmale (vgl. Abbildung 5.2, S. 81) mit dieser Arbeit ein Beitrag geleistet.

These 3: In der Teamarbeit verlaufen verschiedene Team- und Diversitätsprozesse in mehreren kleinen Etappen, deren Ausprägung je nach Team variiert.

Über die reine Salienz der Prozesse hinaus wurde im Rahmen dieser Arbeit aufgezeigt, dass sich Prozesse in Teams kleinteilig und mehrzyklisch im Rahmen von kommunikativen Aktivitäten manifestieren. Unterschiedliche Salienzen der Prozesse in den Teams werden aufgezeigt (vgl. Abschnitt 5.1.8). Ziele werden ausgehandelt, um sie dann wieder in einem anderen Meeting in Frage zu stellen und auf Basis weitere Aspekte und neuen Sichtweisen weiter auszuhandeln. Auch können Prozesse in Teams nicht salient sein, was ebenso aufschlussreich für die Forschung sein kann (vgl. Waller et al., 2016). Während in einigen Teams eher die Aushandlung der Ziele im Fokus steht, findet in anderen Teams ein Monitoring statt. Dies kann dem Erhebungszeitpunkt geschuldet sein, aber auch Managementvorgaben oder an der Art des Projektes liegen. Verschiedene Zeitpunkte können in einem Team also unterschiedliche Salienzen der Prozesse implizieren,

sowie auch unterschiedliche Teams unterschiedliche Salienzen von Prozessen aufweisen können. Somit zeigen die Prozessbeschreibungen dieser Arbeit deutlich, dass eine Zugrundelegung eines allgemein gültigen Prozesssets mit einer linearen Ablauflogik für die Diversitätsforschung unzureichend ist und vielmehr in komplexeren, adaptiven, dynamischen Modellen gedacht werden muss. These 3 ist damit anschlussfähig an die bereits aufgezeigten Annahmen der Teamforschung (vgl. Abschnitt 2.4). Lineare Lebensphasen-Modelle der Teamforschung wie das in Abschnitt 2.2.1 vorgestellte Modell von Tuckman (1965) bilden Prozessdynamiken unzureichend ab und mehrperiodische, mehrdimensionale Entwicklungen sollten berücksichtigt werden (vgl. Humphrey & Aime, 2014; Marks et al., 2001; Waller et al., 2016).

Zusammengefasst zeigen die drei aufgestellten Thesen (1, 2 und 3), dass sich prozessspezifische Diversität in vielen parallel verlaufenden, mehrzyklischen Teamprozessen manifestiert. Daraus ergibt sich eine Forschungslogik, die die Salienz von Prozessen über einen bestimmten Zeitraum hinweg fokussieren sollte – beispielsweise mithilfe von Diagrammen. Auf der Basis von Daten zu Prozesssalienzen über einen längeren Zeitraum hinweg (z. B. von einem Jahr) könnten Fragen beantwortet werden, wie viel Zeit sich Teams mit welchen Prozessen beschäftigen und zu welchen Zeitpunkten welche Prozesse stattfinden. Muster und Abhängigkeiten in den Prozessen könnten aufgezeigt werden. Teamdynamiken über Zeit bieten ein aufschlussreiches Forschungsfeld in der Diversitätsforschung (vgl. Meyer et al., 2017). Prozessdiagramme würden sehr viel differenzierte Betrachtungen der Diversitätsmanifestation in Bezug auf eine zeitliche Dimension und die Abhängigkeiten der Prozesse untereinander erlauben, z. B. ob Wissensverarbeitung und damit die Aushandlung von Perspektiven und Wissen verstärkt ab einem bestimmten Zeitpunkt in der Teamarbeit salient wird, ob diese Prozesse nach- oder in Abwechslung mit Aushandlung von Zielen geschieht, ob sie in bestimmten Teams vermehrt stattfinden als in anderen. Das Untersuchungsdesign dieser Arbeit ermöglichte nur eine qualitative Analyse der Salienz von Prozessen anhand einer limitierten Anzahl von Teams. Das heißt, es wurde aufgezeigt, dass das identifizierte Set an Team- und Diversitätsprozessen (vgl. Abbildung 5.1 für Teamprozesse; Abbildung 5.2 für Diversitätsprozesse) in den Teams vorhanden war und sich in Teams unterschiedlich und kleinteilig manifestiert. Die Möglichkeit der Gruppierung und Prozesszuweisung von Aktivitäten und Daten wurde qualitativ aufgezeigt. Eine quantifizierende Prozessforschung mithilfe von Prozess-Zeit-Diagrammen, sollte neben der Validierung von und Erhebung weiterer Sets das erklärte Ziel der Diversitätsforschung werden.

Allerdings ist für solche Studien die Erhebung und Analyse von Daten eine Herausforderung, da die Arbeit mit qualitativen Daten nicht umgangen werden

kann. Für eine kleine Anzahl an untersuchten Teams können intensive Teambeobachtungen Aufschluss geben, die zeitliche Einheiten mit dokumentieren. Videomitschnitte von Meetings bieten eine zeitliche Einheit und könnten durch Schlagwortanalysen Prozessen zugeordnet werden und somit Aufschluss geben. Oldeweme, Konradt und Brede (2021) untersuchen zum Beispiel den Rhythmus von Teamprozessen anhand des Modells von Marks et al. (2001) mithilfe von Videoaufzeichnungen von Studierendengruppen, die eine kreative und eine konstruierende Aufgabe durchführen. Durch Codierung der Videoaufzeichnung und Zuschreibung zu Transitions- und Aktionsphasen (vgl. Marks et al., 2001) identifizieren die Forscher*innen drei Arten von Prozess-Rhythmen: langsam und handlungsorientiert, schnell und regelmäßig und wechselnde Fokussierung. Auch sie nutzen Prozessbilder, im Sinne einer Abbildung der Phasen in Diagrammen, um diese Dynamiken aufzuzeigen. Der Aufwand für entsprechende Erhebungen ist aber durch die Menge der Daten, die so produziert werden, und die manuelle Zuordnung von Daten zu Prozessgruppen, bisher nur an einer limitierten Anzahl von Teams zu realisieren (vgl. Kozlowski & Chao, 2018, S. 10). Kozlowski und Chao (2018) schlagen als Lösung vor, neue Technologien verstärkt für die Forschung zu nutzen, z. B. in Form von Sensoren zur Teaminteraktion, die Daten zur Interaktion, physikalischen Nähe und Äußerungen der Teammitglieder über einen langen Zeitraum sammeln können. Insofern könnten Daten der Interaktion computergestützt erfasst werden. Auch rechnergestützte Modellierungen und agentenbasierte Simulationen bieten nach den Autor*innen Potenzial, um umfassende Daten zur Teaminteraktion zu erlangen. Durch die digitale Zusammenarbeit per Mail oder Chat werden zudem große Mengen an Daten generiert. Zur Prozesszuordnung von Daten könnte z. B. mit Schlagwortsuchen, die Teamprozesse spiegeln, größere Mengen an Dokumenten durchsucht werden und so Aktivitäten Prozessen zugeordnet werden. Eine Quantifizierung von Prozesssalienzen wird so möglich. Algorithmen werden im Zeitalter der künstlichen Intelligenz selbstlernend und schneller. So könnte die Zuordnung von Daten (Meetingprotokolle, Meeting-Videoaufnahmen, Interaktionsdaten, etc.) mit der entsprechenden wissenschaftlichen Begleitung und Validierung zukünftig auch durch Algorithmen erfolgen. Die Herausforderung der Prozessforschung, den bisher limitierenden Faktor der Händelbarkeit von qualitativen Daten mit Technologien zu kompensieren und so auch Prozesssalienzen anhand von qualitativen Daten quantifizieren zu können, könnte so gelingen.

Auch wenn Diversitätserhebungen anhand von Teammitgliedern aufgrund der Ergebnisse dieser Arbeit in den Hintergrund rücken sollten, bleibt es eine Forschungsaufgabe, die prozessspezifische Diversitätsmanifestation zu validieren. Diversitätsmessungen und -Reflexionen müssten auf Basis von These 1–3 nah

an den Prozessen durchgeführt werden. Diese Arbeit zeigt dazu einen qualitativ, inhaltlich-strukturierenden Ansatz der Prozessanalyse auf, der mit einem Mapping-Verfahren einhergeht, um die Diversität in ihrem prozessualen Kontext abzuleiten (vgl. Abschnitt 4.5). Um hier gezielter forschen zu können, bieten experimentelle und quasi-experimentelle Studien entsprechende Möglichkeiten. Aufgaben und Phasen der Teamarbeit können in diesen Studiendesigns so gestaltet werden, dass gewünschte Prozesse stattfinden und untersucht werden können. Die Studie von Wucholt et al. (2014) ist ein Beispiel für eine Studie, die mit einem quasi-experimentellen Design explorativ nach Diversitätsmerkmalen und Prozessen forscht. Die Forscher*innen beobachten zuerst die Zusammenarbeit im Team und reflektieren erst danach mit den Teammitgliedern die Diversität im Kontext der Aktivitäten. Ein breites Teamprozessspektrum mit einhergehender Diversität wird so abgebildet. In der computerbasierten Simulation eines Szenarios waren in einem Team Diversität in Entscheidungsprozessen ausschlaggebend für Verzögerungen in der Zusammenarbeit. In einem anderen Team war die Umsetzung von Maßnahmen die Herausforderung. Dabei waren Unterschiede in den Rollenverständnissen salient. Im dritten Team wurden diverse Herangehensweisen bei der Entwicklung von Maßnahmen als Diversität identifiziert. Entsprechend der Erkenntnisse dieser Arbeit wird deutlich, dass in unterschiedlichen Teams unterschiedliche Prozesse mit unterschiedlicher Diversität präsent sind. Das Untersuchungsdesign zeigt zudem eine Methode, indem Teamprozesse mit einer Simulation ausgelöst werden, und zudem die Möglichkeit, entsprechende Simulationen mit Diversitätsbefragungen zu begleiten. Auch Conti, Mendes de Oliveira und Nietzel (2022) begleiten ein Planspiel mit Selbstreflexionsbögen. Sie zeigen so Unterschiede der Teilnehmenden und unterstützende Faktoren der Aushandlung in verschiedenen Phasen des Planspiels. These 1–3 legen für die weitere Diversitätsforschung den Fokus auf Diversitätsmerkmale und ihren prozessualen Kontext. Neben dem im Rahmen dieser Arbeit aufgezeigten Mapping-Ansatz im Rahmen von inhaltlich strukturierten Daten zeigen die weiteren beschriebenen Studien das Potenzial von experimentellen und quasi-experimentellen Studiendesigns auf. Sie bieten den Vorteil, Teamprozesse für den Forschungszweck zielgerichteter steuern zu können und die Szenarien im Hinblick auf Datenmenge und -Relevanz händelbar zu halten.

These 4: Diversität wird in Teams unterschiedlich stark strukturbildend ausgehandelt. Kommunikative Aktivitäten beeinflussen dabei die Art und Weise, wie Diversität sichtbar und erlebbar wird.

Für die weitere Prozessforschung im Kontext von Diversität ist zudem die Frage relevant, ob die beschriebenen prozessspezifischen Merkmale in den Prozessen in jedem Team gleich stark ausgehandelt werden. Also wird in jedem Team mit dem gleichen zeitlichen Umfang an Wissensprozessen, bzw. mit einem ähnlichen Prozessbild, auch im gleichen Umfang Kenntnisstände und Fachlichkeit verarbeitet. Hier kommt These 4 zum Tragen. Aktivitäten und Einflussfaktoren der Diversitätsaushandlung werden spezifiziert.

Im Rahmen dieser Arbeit wurde zum einen aufgezeigt, dass die Prozessaktivitäten häufig durch Gespräche, Diskussion, Visualisierung und Dokumentation, also kommunikative Aktivitäten, geprägt sind. Gespräche, Diskussionen, Dokumentation und Visualisierung sind die Kernelemente im Umgang mit Diversität (vgl. Abschnitt 5.2.8). Auf Basis der Untersuchung ist davon auszugehen, dass ein Team mit wenigen dieser Aktivitäten z. B. bei der Zielgestaltung auch weniger Input der Teammitglieder in ihren Zielen wiederfinden wird, oder nur den Input einiger weniger Mitglieder. Dies impliziert für die Forschung, dass die Untersuchung dieser Aktivitäten Potenzial bietet, Diversitätsprozesse besser zu verstehen. Trotz dieser intuitiv sehr nachvollziehbaren Feststellung werden kommunikativen Aktivitäten nur wenig in Studien untersucht. Im Studienüberblick zu interkultureller Teamarbeit von Tang und Wang (2017) werden drei Studien zur Teamkommunikation berücksichtigt, bei denen es um Kommunikationsstile, nicht aber um Kommunikation im Sinne eines Informationskanals oder einer kommunikativen Tätigkeit ging. Stahl et al. (2010) untersuchen den Zusammenhang zwischen kultureller Diversität und Kommunikationseffizienz und finden keinen Zusammenhang; dies lässt aber keinen Rückschluss auf den Prozess der Kommunikation an sich zu. In der erneuten Reflexion des Forschungsstandes 10 Jahre später (Stahl & Maznevski, 2021) werden zwei Studien im Bereich Kommunikation aufgezeigt, die den Umgang mit unterschiedlichen Sprachen behandeln. Einige experimentelle Studiendesigns zeigen Facetten von kommunikativen Aktivitäten für die Aushandlung von Diversität. Z. B. finden Frigotto und Rossi (2012) heraus, dass die Kommunikationsintensität im Sinne der Frequenz oder Anzahl an Interaktionen in einem bestimmten Zeitraum nicht unbedingt positiv im Zusammenhang mit Diversität steht, sondern stark mit dem Wissen der Teammitglieder über das Problem zusammenhängen. Marchiori und Warglien (2005)

zeigen, dass, während in kognitiv homogenen Teams die Struktur der Kommunikation eine geringe Rolle zu spielen scheint, in kognitiv heterogenen Teams dagegen die Anpassung der Kommunikationsstruktur relevant ist. Für die weitere Forschung ist es also wichtig, kommunikative Tätigkeiten im Team im Hinblick auf Frequenz, Inhalte und Art der Kommunikation zu analysieren umso herauszuarbeiten, unter welchen Umständen, bei welcher Frequenz und auch in welcher Form kommunikative Aktivitäten Diversitätsprozesse unterstützen.

Zum anderen werden als Ergebnis dieser Arbeit zu der Frage, welche Faktoren den Grad der Diversitätsaushandlung beeinflussen, Einflussfaktoren identifiziert (vgl. Abschnitt 5.2). Eine Prozesssalienz bedingt nicht in jedem Team, dass die Unterschiede gleich ausgehandelt werden. Der Grad der Aushandlung hängt neben den kommunikativen Aktivitäten noch von weiteren Faktoren ab. Im Rahmen dieser Arbeit konnten diesbezüglich einige identifiziert werden. Bestehende Strukturen im Unternehmen, bereits ausgearbeitete Strukturen des Teams, zwischenmenschliche Faktoren und der Umfang von Änderungen im Team beeinflussen die Partizipation der Teammitglieder an Diskussionen und damit den Grad der Diversitätsaushandlung (vgl. Abschnitt 5.2.8). In internationalen Teams werden Diversitätsprozesse durch eine verminderte Partizipation an Diskussionen aufgrund von unterschiedlichen sprachlichen Kenntnissen, infrastrukturellen Gegebenheiten (Zeitverschiebung) und der lokalen Verteilung der Teams gehemmt (vgl. Abschnitt 5.3). Die Relevanz vom Unternehmensstrukturen wird also für Diversitätsprozesse aufgezeigt (vgl. Joshi & Roh, 2009, Abschnitt 3.6). Ein Unternehmen mit einer starken Hierarchie und somit starken Strukturen (starren Zielvorgaben, wiederkehrenden Zeitplänen) wird weniger Diversitätsaushandlungen bieten als ein dynamisches Unternehmen, das den Teams Freiräume gibt, Ziele und Abläufe selbst zu gestalten. Zudem limitieren durch das Team entwickelte Strukturen Diversitätsaushandlungen. Teams mit bereits eingespielten Abläufen werden nur noch zum Teil von Diversitätsprozessen betroffen sein oder nur wenn ihre Abläufe durch neue Teammitglieder, eine spürbare Veränderung der Projektinhalte, eine räumliche Veränderung oder ähnliches herausgefordert werden. Nicht nur die aktuelle Situation, sondern auch bereits ausgehandelte Strukturen und die Teamvergangenheit werden so relevant für Diversitätsprozesse (vgl. Abschnitt 2.4). Joshi & Roh (2009) zeigten in ihrer Metaanalyse die Relevanz des Teamkontextes für die Diversitätsmanifestation, dieses Ergebnis wird auf Basis der geleisteten Analyse bestätigt und kontextuelle Faktoren spezifiziert. Diversitätsstudien müssen viel stärker eine zeitliche Komponente sowie kontextuelle Faktoren erforschen und hinterfragen. Studiendesign sollten, wie schon bezüglich These 3 festgestellt, über längere Zeiträume

angelegt werden (vgl. Humphrey & Aime, 2015) und nicht einmalige Zustandserhebungen abbilden. Zum anderen bleibt die Kombination von Prozessbildern mit kontextuellen Faktoren ein spannendes Forschungsfeld. Welche Unternehmenscharakteristika ergeben welche Art von Prozesssalienzen, wie unterscheiden sich Teams, die sich schon lange kennen, von neu zusammengesetzten Teams, wie beeinflussen freundschaftliche Verbindungen im Team oder die Zufriedenheit im Team die Prozessdiagramme? Solche Fragen gilt es zu adressieren.

These 5: Ausgrenzungs- und Zugehörigkeitsprozesse verlaufen gleichzeitig und können parallel und gegenläufig sein. Verschiedene Diversitätsmerkmalen werden dabei ausgehandelt.

Zuletzt soll noch einmal an das bereits ausgearbeitete Prozessspektrum der Kategorisierung angeknüpft werden und ein intersektionales Diversitätsverständnis unterstützt, sowie auch hier ein nichtlineares Prozessbild aufgezeigt werden. Einer linearen Input-Prozess-Output-Logik wird damit erneut widersprochen.

Als weiteres Ergebnis dieser Arbeit wurden Prozesse der Zugehörigkeit und Abgrenzung in Bezug auf die Merkmale „Typ Mensch“, Arbeitsmotivation, „soziale Bubble“, fachliche Sonderrolle, Alter, der/ die Neue zu sein, Herkunft oder eine Leidenschaft für einen Kulturkreis identifiziert. Diese Prozesse verlaufen allerdings aufgrund von verschiedenen Diversitätsmerkmalen parallel und auch gegensätzlich (vgl. Abschnitt 5.2.8). Dieses Ergebnis ist anschlussfähig an die Diversitätsforschung, indem die Salienz von Kategorisierungsprozessen in der Teamarbeit und eine intersektionale Salienz von Diversitätsmerkmalen (vgl. Abschnitt 3.3) anhand der qualitativen Prozessbeschreibungen aufgezeigt wird. Kategorisierungsprozesse begründen, warum die Teamdiversität Faktoren wie Innovation oder den Teamzusammenhalt beeinflussen (vgl. Abschnitt 3.4). Forscher*innen stützen sich auf die Annahme, dass Menschen dazu neigen, sich mit anderen zusammenzutun, die ihnen in sozialer und beruflicher Hinsicht ähnlich sind. Ähnlichkeit (insbesondere aufgrund der klassischen Diversitätsmerkmale) schafft Vertrautheit, die zu einem Gefühl von Komfort, Nähe und Effizienz in der Interaktion führt (Williams & O'Reilly, 1998). Zum anderen bezieht sich die Forschung auf die „social identity theory“ (Tajfel & Turner, 1986). Sie besagt, dass Individuen auf den Schutz durch die Gruppe angewiesen sind. Daher identifizieren sich Menschen als Mitglieder bestimmter Gruppen und kategorisieren andere als Mitglieder oder Nicht-Mitglieder dieser Gruppen auf der Grundlage einer

Reihe von Attributen, einschließlich sichtbarer und wahrgenommener Ähnlichkeiten. Intersektionale Ansätze der Diversitätsforschung nehmen dabei vor allem das Zusammenspiel verschiedener Merkmale in den Fokus (vgl. Mercer et al., 2015). In Abschnitt 3.3 und 3.4 wurde aufgezeigt, dass Studien, die auf Mikroebene an Teams und ihren Prozessen forschen, Diversitätsvariablen jenseits der klassischen genannten Dimensionen identifizieren (vgl. Lindau, 2010; Wucholt et al., 2014). Die Daten dieser Arbeit zeigen, dass in den Teams mehrere Diversitätsmerkmale gleichzeitig salient sind und zu asynchronen Prozessverläufen führen. Eine Teammitglied kann gleichzeitig im Team Abgrenzung dadurch erfahren, der oder die Neue zu sein, und sich gleichzeitig aufgrund einer Leidenschaft für einen Kulturkreis zugehörig fühlen. Diese Erkenntnis wird in den Prozessbeschreibungen dieser Arbeit gespiegelt. Eine isolierte Betrachtung einzelner Merkmale ist unzureichend, um mehrfach- und gegenläufig verlaufende Prozesse abzubilden und somit Konsequenzen einzelner Diversitätsmerkmale für Arbeitsergebnisse aufzuzeigen. Im Rahmen dieser Arbeit konnten zudem Diversitätsmerkmale für Kategorisierungsprozesse aufgezeigt werden, die arbeitsrelevant sind. „Arbeitsmotivation“ oder „der oder die Neue“ im Team zu sein haben unmittelbare Konsequenzen für die Zusammenarbeit, in einem Fall durch Zugehörigkeit und im anderen Fall durch Abgrenzung, und sind damit „spürbar“. Untersuchungen der Diversitätsforschung unterstützen bereits die These, dass wahrgenommene Diversität Gruppenergebnisse stärker beeinflusst als objektive Diversität, die anhand eines etablierten Diversity-Index erhoben wird (vgl. Abschnitt 3.4.2, Gröschke, 2015). Auch bei der isolierten Betrachtung von Kategorisierungsprozessen als Diversitätsprozesse sollten also das betrachtete Diversitätsspektrum insbesondere im Hinblick auf die Frage geprüft werden, welche Diversitätsmerkmale für die Teammitglieder offensichtlich und mit einer unmittelbaren Relevanz für die Zusammenarbeit verknüpft sind. Zudem kann davon ausgegangen werden, dass in der Teamarbeit mehrere Kategorisierungsprozesse aufgrund unterschiedlicher Merkmale parallel verlaufen.

These 6: Die nationale Herkunft beeinflusst prozessspezifische Diversität indirekt. Sie prägt bestimmte Merkmale, jedoch nicht deren konkrete Manifestation.

Bezüglich der Nationalität der Teammitglieder wurde im Rahmen dieser Arbeit aufgezeigt, dass diese sich kleinteilig und facettenreich, als eine Art Querschnittsthema verhält. Die Nationalität beeinflusst Teammitglieder zwar in ihrem

Verhalten, für die Strukturarbeit mündet sie aber primär in Beziehungsstrukturen im Team und nicht in der Ziel-, Konzept- oder Informationsgestaltung. Viele Aspekte, die in Bezug auf die Nationalität in Prozessen in dieser Arbeit salient werden, spiegeln Erkenntnisse der interkulturellen Managementforschung. Zum einen wird Internationalität, entsprechend der in Abschnitt 3.4 dargestellten „social categorization perspective“ (van Knippenberg & Schippers, 2007, S. 517 f.), als Merkmal von Teammitgliedern identifiziert, das Zugehörigkeitsprozesse auslöst. Im Fall der untersuchten Teams löst sie ein Gemeinschaftsgefühl aus. Die These, dass Kategorisierungsprozesse im Fall der kulturellen Diversität mit Konflikten in Zusammenhang stehen (Stahl & Tung, 2015; Stahl et al., 2010), wird auf Basis der Daten deswegen nicht unterstützt. Allerdings wurden Partizipationshemmnisse durch unterschiedliche Sprachkompetenzen und infrastrukturelle Gegebenheiten (verteilt arbeiten und Zeitverschiebung) festgestellt. Diese Umstände sind häufig in interkulturellen Teams zu finden. Das Thema der Sprachdiversität ist zudem schwer durch Lernprozesse zu überwinden. Entwicklung von Routinen im Umgang mit Sprachdiversität verlaufen kleinteilig und vielfältig. Die Studienergebnisse von Tenzer, Pudenko & Harzing (2014) stützen diese Feststellung. Sie zeigen, dass Sprachbarrieren die wahrgenommene Vertrauenswürdigkeit in Teams beeinflussen. 2017 zeigen Tenzer, Terjesen & Harzing, dass Sprache insgesamt wenig Aufmerksamkeit in Studien des internationalen Managements findet. Auf Gruppenebene stellen sie fest, dass Sprachbarrieren den Wissensaustausch im Team und andere Prozesse erheblich hemmen (Tenzer et al., 2017, S. 838). Die Erforschung der Rolle von Sprachkompetenzen in der Teamarbeit bietet Potenzial, Diversitätsprozesse besser zu verstehen. Als bereichernder Aspekt der nationalen Diversität, im Sinne einer größeren Menge an Wissen und Sichtweisen, wurden Kenntnisse und Erfahrungen aus anderen Ländern formuliert. Marktkenntnisse werden als Ressource gesehen, die in die Arbeit einfließen. Dieser Aspekt wird auch in Studien, die den Mehrwert von kultureller Diversität für Organisationen untersuchen, als höchster Mehrwert von kultureller Diversität formuliert (Leenen, Scheitza & Wiedemeyer 2006a+b, vgl. auch Ely & Thomas, 2001: „Access and Legitimacy Perspective“). Zudem wird bei der Analyse zur Rolle von Nationalität bei Diversitätsprozessen deutlich, dass eine positive Einstellung zu verschiedenen Kulturen die Interaktion fördert. Dieser Aspekt wurde auch durch Forschung von van Dick et al. (2008) aufgezeigt, die einen positiv moderierenden Effekt von Diversitätsüberzeugungen („Diversity Beliefs“) zeigt. Diese Einstellung, die von fast allen interviewten Teammitgliedern formuliert wurde, hat vermutlich einen Einfluss darauf, dass keine Abgrenzungsprozesse im Bereich der kulturellen Diversität festgestellt wurden. Sowohl in den national

heterogenen, als auch in den fachlich diversen Teams wurde eine hohe „Verarbeitung“ von Diversität insbesondere in Zusammenhang mit einer einhergehenden Wertschätzung von Diversität festgestellt.

Erweitert werden Erkenntnisse zu national diversen Teams, indem Nationalität durch die prozessspezifische Betrachtung der Strukturentwicklung nicht mehr im Fokus steht, sondern durch diese Unterteilung aufgelöst wird. Indem Diversität Prozessen zugeschrieben wird, erübrigt sich die Frage nach der Teamzusammensetzung. Menschen werden zwar durch ihre Sozialisation geprägt, Wissensstände und Bedarfe werden (unter anderem) durch die Herkunft geformt, der Fokus auf Prozesse fragt aber vor allem nach der Salienz im Rahmen bestimmter Aktivitäten (egal ob diese durch die Herkunft, das Alter, das Geschlecht oder ähnlichen geprägt sind). Bei der Betrachtung einzelner Situationen und Prozessen der Zusammenarbeit wird Nationalität überflüssig (vgl. Bolten, 2013) und kann vielfältiger konzipiert werden und als indirektes Element mit vielen Facetten oder Subkategorien (wie Sprache, Kenntnisse, die sich aus der Nationalität ergeben oder ähnliches) der Verhandlung gesehen werden. So wird die nationale Prägung zu einem Querschnittsthema und wird sich in ihren Facetten auch in verschiedenen Teamprozessen unterschiedlich äußern: im Beziehungsaufbau durch Kategorisierungsprozesse, in der fachlichen Arbeit durch Wissenstransfer (z. B. Marktkenntnisse) und durch weitere Aushandlungen im Bereich der Sprache. Eine entsprechende Konzipierung von Kultur als indirekte Quelle prozessspezifischer Diversität bietet also eine situative, in ihren Kontext eingebettete Betrachtungsweise, die Gruppenzugehörigkeiten und Unterschiede aufgrund der Herkunft aber nicht verneint.

6.2 Kritische, methodische Reflexion

Diese Arbeit baut auf der Argumentation auf, dass explorative Fallstudien das Potenzial bieten, Aufschlüsse über Dynamiken der Diversitätsmanifestation in der interkulturellen Teamarbeit zu erhalten (vgl. Abschnitt 4.1). Dies hat sich bestätigt. Durch das explorative, eingebettete Fallstudiendesign konnte in dieser Arbeit eine Manifestation von Diversität in vielen Teamprozessen aufgezeigt werden. Der Erkenntnisgewinn und Ansatzpunkte für weitere Forschung wurde auf theoretischer, wie auf methodischer Ebene im letzten Kapitel aufgezeigt. Trotzdem müssen folgende Kompromisse und limitierende methodische Entscheidungen im Forschungsprozess reflektiert werden.

Zum einen mussten Kompromisse in der Fallauswahl eingegangen werden. Kriterien bezüglich der nationalen Heterogenität in der Teamzusammensetzung

mussten mit pragmatischen Umständen (welche Teams werden gegründet und welche sind mit einer Untersuchung einverstanden) vereinbart werden. Die Teams hatten bereits unterschiedlich lange Zeitspannen zusammengearbeitet oder die Teammitglieder kannten sich zum Teil schon aus vorherigen Tätigkeiten, was Diversitätsprozesse beeinflusst hat. Der Anspruch, nur neu zusammengesetzte Teams zu untersuchen, musste auf einen Zeitraum von maximal sechs Monaten erweitert werden. Zeitliche Aspekte, also einen Änderungsverlauf von Diversitätsmerkmalen über einen Zeitraum zu erfassen, war mit den vorhandenen Daten nur sehr eingeschränkt möglich. Durch die bereits bestehenden, allerdings sehr unterschiedlich ausgeprägten, gemeinsamen Erfahrungen der Teammitglieder war es unmöglich Schlüsse zu ziehen, inwiefern die Dauer der Zusammenarbeit ein Einflussfaktor war. Zudem war vermutlich die gewählte Beobachtungsspanne von zwei Monaten zu kurz, um Veränderungen abzubilden. Aufgrund dieser Limitierung im Forschungsdesign wurden zeitliche Interpretationen im Ergebniskapitel vermieden und zudem bereits das Forschungspotenzial der zeitlichen Validierung der Prozesssalienzen im letzten Teilkapitel herausgearbeitet (vgl. auch Humphrey & Aime, 2014).

Eine Fallstudie muss sich auch immer wieder der Kritik stellen, kein repräsentatives Abbild der (in diesem Fall) Teamarbeit zu leisten. Auch in dieser Arbeit mussten Entscheidungen bezüglich der Auswahl des Unternehmens (Falls) und der Teams (Analyseeinheiten) getroffen werden. Bestimmte Parameter wurden in ihrer Komplexität reduziert. Zum einen wurden Teams aus einem Unternehmen untersucht, die vom Grad der Interaktion eher einheitlich waren und sich vor allem im Bereich der strategischen Arbeit wiederfanden. Hier wird Potenzial gesehen, die Untersuchung auf weitere Teams (Arbeitsteams, Wissenschaftsteams, etc.) auszuweiten (vgl. letztes Kapitel). Im Bereich der Nationalität wurden heterogene Teams und homogene Teams aus zwei Nationen erforscht. Es wurden keine bikulturellen Projektteams berücksichtigt. Der klassische Fall der interkulturellen Zusammenarbeit wird häufig durch eine Fallauswahl abgedeckt, die zwei Teams aus unterschiedlichen Nationen betrachtet. Für eine kritische Reflexion der in Kapitel drei genannten Stereotypisierungsprozessen wäre dies ein Mehrwert gewesen. Zum anderen wurden Teams aus einem Unternehmen (Fall) erforscht, die Fallauswahl des Unternehmens oder der Organisation (vgl. Abschnitt 4.3.1) könnte das Studienergebnis beeinflussen. Die Fallauswahl ergab sich aus praktischen Überlegungen. Es wurde explizit angestrebt, ein großes Unternehmen zu gewinnen. In einem großen Unternehmen ist die Wahrscheinlichkeit am größten, neu zusammengesetzte Teams in verschiedenen Zusammenstellungen begleiten zu können. Zum anderen wurde angenommen, dass diese Teams am ehesten gesellschaftliche Trends (wie Mobilität, Vernetzung) abdecken. Dies relativiert aber

auch die Studienergebnisse für diesen Fall. Für ein traditionelles, kleines Unternehmen könnten Ergebnisse anders ausfallen, genauso wie für Organisationen im Bildungs- oder im öffentlichen Sektor oder für Projektteams aus der Wissenschaft. Weitere Fälle (z. B. Projektteams in Hochschulen, in kleinen und mittleren Unternehmen oder in der öffentlichen Verwaltung) und andere Arten von Teams (z. B. Arbeitsteams mit Routinetätigkeiten oder Managementteams) müssen qualitativ im Hinblick auf weitere Prozesse untersucht werden müssen, um weitere Prozess-Sets zu ermitteln und/oder das bestehende zu validieren. Trotzdem wird die Eingrenzung der Fallauswahl auf ein Unternehmen insgesamt als positiv bewertet. Vorteile lagen darin, dass viel Wissen über den Unternehmenskontext erlangt wurde und in die Diskussionen eingebracht werden konnte. Dies wäre durch die Betrachtung von mehreren Unternehmen nicht möglich gewesen. Die Arbeit mit den Daten wurde durch das angesammelte Wissen über das Unternehmen erleichtert. Aussagen von Teammitgliedern bzgl. Unternehmensstrukturen konnten eingeordnet werden.

Auch durch die Methoden der passiv teilnehmenden Beobachtung und der problemzentrierten Interviews entstehen Limitierungen. Die Beobachtungen bieten nur die Möglichkeit Prozesse abzubilden, die auch in Aktivitäten münden. Kognitive Handlungsweisen sind nicht abbildbar und konnten deswegen hier nicht erfasst werden, bzw. nur wenn Sie von den Teammitgliedern formuliert wurden. Aktivitäten außerhalb der Meetings wurden zudem nicht erfasst. Insofern sind die Erkenntnisse besonders im Bereich des Umgangs mit Diversität durch die Methoden limitiert.

Im Hinblick auf die Auswertung der Daten bietet zudem die Kategorienbildung einen Faktor, bei dem die Individualität der Forscherin das Ergebnis beeinflussen kann. Im Rahmen dieser Arbeit wurden durch eine strukturierenden Inhaltsanalyse (vgl. Kuckartz, 2018; Abschnitt 4.5) qualitativ Prozesssalienzen aufgezeigt. Die Daten wurden in Kategorien strukturiert und diese Kategorien dann inhaltlich im Hinblick auf die Forschungsfrage in verschiedenen Konstellationen betrachtet und beschrieben. Die Bildung der Kategorien als thematische Cluster sind also zentral für die Ergebnisse. Dabei wurde durch das konsensuelle Codieren (vgl. Kuckartz, 2018) angestrebt, die Codiertätigkeit durch andere Personen replizierbar zu gestalten und somit eine Konsistenz der Ergebnisse herzustellen (vgl. Abschnitt 4.5). Allerdings wird durch diese Tätigkeit nur das Codieren, also die Anwendung der Kategorien, hinterfragt. Die Entwicklung der Kategorien wurde durch die Forscherin geleistet und ist „ein Akt der Konstruktion, der auf dem Vorwissen, der Erfahrungsbasis und nicht zuletzt den „World Views“ der Analysierenden beruht“ (Kuckartz, 2018, S. 206). Das Kategoriensystem spiegelt also auch zum Teil die Individualität der Forscherin. Dies ist

nicht als qualitätsmindernd zu bewerten. Die Güte des Kategoriensystems orientiert sich nicht daran, ob sie durch eine andere Person ebenso entwickelt worden wäre (ebd.). Allerdings ist dieser Aspekt als limitierender Faktor für eine Objektivität der Ergebnisse relevant. Eine Validierung der Erkenntnisse anhand von umfangreicheren quantitativen Studien bleibt zu leisten.

6.3 Impulse für das Management von Diversität

„Diversity Management bedeutet im HRM [Human Resource Management] ein Konglomerat an Maßnahmen [...] zur Steuerung der Vielfalt der Belegschaft. Das Ziel ist die Förderung des positiven Potenzials, welches die Verschiedenartigkeit der Organisationsmitglieder für den Unternehmenserfolg haben kann“ (Krisor & Köster, 2016, S. 89). Dieses Diversitätsmanagement orientiert sich allerdings in vielen Unternehmen an den klassischen Kategorien Alter, ethnische Herkunft und Nationalität, Geschlecht und geschlechtliche Identität, körperliche und geistige Fähigkeiten, Religion und Weltanschauung oder sexuelle Orientierung. Dies bietet im Kontext von Antidiskriminierung Chancen, benachteiligende Strukturen zu identifizieren und Maßnahmen zu ergreifen. Studien zeigen, dass Merkmale wie Herkunft und Religion in Bewerbungsprozessen zu Benachteiligung führen (vgl. Peucker, 2010; Schneider, Yemane & Weinmann, 2014; Weichselbaumer, 2016). Allerdings werden diese Diversitätsmerkmale mit belegten Diskriminierungsprozessen auf Teamprozesse und Teamarbeit übertragen. Sie werden mit Perspektivenvielfalt in Zusammenhang gebracht und gelten somit als Quelle höherer Arbeitsleistung.

Abschließend für diese Arbeit wird deswegen darauf hingewiesen, dass, entgegen der gängigen Behauptungen, die Studienlage bezüglich des Zusammenhangs zwischen Diversität (dieser Kategorien) und Arbeitsleistung nicht eindeutig ist (vgl. Kapitel 1; 3.4). Auch wenn die Logik, dass ein größeres Repertoire an Wissen, Perspektiven und Meinungen zu besseren Arbeitsergebnissen führt, vielversprechend klingt, hängt es von vielen Faktoren ab, ob es gelingt Diversität auch im Rahmen von Teamaktivitäten für Strukturen nutzbar zu machen. Diese Arbeit trägt durch die Reflexion von Diversitätsprozessen von sechs Teams eines Unternehmens zum besseren Verständnis über die Manifestation von Diversität in der Teamarbeit bei. Auf Basis der theoretischen und empirischen Diskussion werden folgende Empfehlungen abgeleitet. Diese garantieren zwar keine erhöhte Arbeitsleistung im Team, sie bieten aber Anknüpfungspunkte für Unternehmen und Teams ein Arbeitsumfeld zu schaffen, dass Vielfalt in Aktion bringt.

Ein Diversitätsmanagement mit der Zielsetzung, Teamstrukturen der alltäglichen Arbeit zu beeinflussen, berücksichtigt Diversität, die für stattfindende Teamprozesse relevant ist. Die Verarbeitung von Diversität findet beim Klären und Ausgestalten von Projektzielen, der Integration individueller Ziele, bei der Wissens- und Meinungsverarbeitung, beim Lernen der Teammitglieder in Bezug auf die zu erarbeitenden Inhalte, beim Kennenlernen im Team und dem Aufbau von Zugehörigkeitsgefühlen, bei der Verteilung von Aufgabenbereichen und der Einfindung in die eigene Rolle statt. Auch die zeitliche und inhaltliche Gestaltung von Meetings und die Wahl von und der Umgang mit Kommunikationsmedien sind diversitätssensibel. Diversität entsteht innerhalb dieser Gestaltungsprozesse. Sie besteht aus unterschiedlichen Wissens- und Kenntnisständen, Sichtweisen, Expertisen, Bedarfen an zwischenmenschlichem Austausch und Detaillierungsgraden von Informationen. Bevor in großen Kategorien gedacht wird, lohnt sich ein Blick auf diese Unterschiede. Diese Unterschiede äußern sich zudem in mehreren kleinen Etappen im Austausch miteinander. Für ein Diversitätsmanagement sollte geschaut werden, welche Prozesse gerade im Team salient sind.

Einige weitere Faktoren für die Diversitätsmanifestation werden in dieser Arbeit identifiziert. Nicht alle davon bieten validierte Forschungsergebnisse, sondern werden hier als Impulse formuliert, die sich auf Basis der untersuchten Fälle ergeben. Ein Team, das das Maximum seines Vielfaltspotenzials erreicht, müsste demnach viel Zeit für Austausch und Kommunikation haben. Kommunikative Aktivitäten wie Diskussionen, Dokumentation und Visualisierung transportieren Diversität und unterstützen die Diversitätsaushandlung. Um Vielfalt in Aktion zu bringen, sollte das Team zudem Strukturen selbst entwickeln. Vorgegebene Strukturen limitieren Diversitätsaushandlungen, ebenso bereits im Team gestaltete Strukturen. Auch ein hohes Maß an Vertrauen zueinander unterstützt Diversitätsprozesse. Teammitglieder müssen sich an- und ernst genommen fühlen. Einen deutlicher Neuanfang für das zu erarbeitende Projekt ist außerdem sinnvoll. Solange Übergänge fließend sind und sich nicht spürbar von alten Tätigkeiten abheben, ist die Arbeit von der Orientierung an alten Gewohnheiten geprägt.

National diverse Teams sind schon lange nicht mehr von Konflikten geprägt, die sich nur aus der Nationalität ableiten lassen, oder waren es eventuell nie. In der alltäglichen Arbeit spielen viele Kategorisierungsprozesse eine Rolle. Insbesondere neue Mitarbeitende oder fachliche Untergruppen im Team sollten in Bezug auf Ihre Partizipation begleitet werden. In national diversen Teams sollte zusätzlich die sprachliche Vielfalt sorgfältig begleitet werden und auch der Einbezug von Teammitgliedern, die lokal verteilt arbeiten.

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.



Literatur

- Adler, N. & Aycan, A. (2020). Setting the stage: Cross cultural Interaction – Creating Success in the Twenty-First Century. In B. Szkudlarek, L. Romani, D. V. Caprar & J. Osland (Hrsg.), *The SAGE handbook of contemporary cross-cultural management* (S. 1–17). SAGE.
- Antidiskriminierungsstelle des Bundes (Hrsg.) (2022). *Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG)*. https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/AGG/agg_gleichbehandlungsgesetzA.pdf?__blob=publicationFile
- Backmann, J., Kanitz, R., Tian, A. W., Hoffmann, P. & Hoegl, M. (2020). Cultural gap bridging in multinational teams. *Journal of International Business Studies*, 51(8), 1283–1311. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00310-4>
- Barinaga, E. (2002). *Levelling vagueness: A study of cultural diversity in an international project group*. Stockholm. EFI-The Economic Research Institute.
- Barinaga, E. (2007). ‘Cultural diversity’ at work: ‘National culture’ as a discourse organizing an international project group. *Human Relations*, 60(2), 315–340. <https://doi.org/10.1177/0018726707075883>
- Barmeyer, C., Bausch, M. & Moncayo, D. (2019). Cross-cultural management research: Topics, paradigms, and methods—A journal-based longitudinal analysis between 2001 and 2018. *International Journal of Cross Cultural Management*, 19(2), 218–244. <https://doi.org/10.1177/1470595819859603>
- Barmeyer, C. I. (2018). *Konstruktives interkulturelles Management*. Vandenhoeck & Ruprecht.
- Barmeyer, C. I. & Franklin, P. (Hrsg.). (2016). *Intercultural management: A case-based approach to achieving complementarity and synergy*. Palgrave Macmillan.
- Barmeyer, C. & Davoine, E. (2011). The intercultural challenges in the transfer of codes of conducts from the US to Europe. In H. Primecz, L. Romani & S. Sackmann (Hrsg.), *Cross-cultural management in practice: Culture and negotiated meanings* (S. 53–63). Edward Elgar.
- Bhaskar, R. (1998) *The possibility of naturalism: A philosophical critique of the contemporary human sciences* (3rd ed.). London: Routledge.
- Blau, P.M. (1977). *Inequality and heterogeneity*. New York: Free Press.

- Bolten, J. (2001). Kann man Kulturen beschreiben oder erklären, ohne Stereotypen zu verwenden? Einige programmatische Überlegungen zur kulturellen Stilforschung. In J. Bolten (Hrsg.), *Schriftenreihe interkulturelle Wirtschaftskommunikation*: Bd. 6. *Im Netzwerk interkulturellen Handelns: Theoretische und praktische Perspektiven der interkulturellen Kommunikationsforschung* (S. 128–142). Verl. Wiss. und Praxis.
- Bolten, J. (2007). Interkulturelle Kompetenz [Online-Ausg.]. Landeszentrale für Politische Bildung Thüringen. <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:gbv:27-20100511-134918-7>
- Bolten, J. (2011). Diversity Management als interkulturelle Prozessmoderation. *interculture journal*, 10(13), 25–38.
- Bolten, J. (2013). Fuzzy Cultures: Konsequenzen eines offenen und mehrwertigen Kulturbegriffs für Konzeptualisierungen interkultureller Personalentwicklungsmaßnahmen. *SIETAR Journal für interkulturelle Perspektiven*, 19, 4–9.
- Bolten, J. (2018). *Einführung in die interkulturelle Wirtschaftskommunikation* (3. Aufl.). UTB: 2922. Wirtschaftswissenschaften, interkulturelle Kommunikation. Vandenhoeck & Ruprecht.
- Bolten, J. (2020). Interkulturalität neu denken: Strukturprozessuale Perspektiven. In H. W. Giessen & C. Rink (Hrsg.), *Migration, Diversität und kulturelle Identitäten: Sozial- und kulturwissenschaftliche Perspektiven* (S. 85–104). J.B. Metzler.
- Bonebright, D. A. (2010). 40 years of storming: A historical review of Tuckman's model of small group development. *Human Resource Development International*, 13(1), 111–120.
- Boyacigiller, N., Kleinberg, J., Phillips, M., Sackmann, S. (2004). Conceptualizing culture. Elucidating the streams of research in international cross cultural management. In B. J. Punnett & O. Shenkar (Hrsg.), *Handbook for international management research* (2. Aufl., S. 99–167). Univ. of Michigan Press.
- Braedel-Kühner, C. & Müller, A. (2015). Introduction: Re-thinking Diversity from a Cultural Science Perspective. In C. Braedel-Kühner & A. Müller (Hrsg.), *Management – Culture – Interpretation. Re-thinking Diversity: Multiple Approaches in Theory, Media, Communities, and Managerial Practice* (S. 7–20). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Brannen, M. Y. & Salk, J. E. (2000). Partnering Across Borders: Negotiating Organizational Culture in a German-Japanese Joint Venture. *Human Relations*, 53(4), 451–487.
- Brannen, M. Y. (2022). From a distance to up close and contextual: Moving beyond the inductive/deductive binary. *Journal of International Business Studies*, 53(1), 64–71.
- Busch, D. (2011). Kulturbegriffe in der Forschung zur interkulturellen Kommunikation: Konsequenzen für die Interpretation empirischer Beobachtungen und deren Handlungsrelevanz. *interculture journal*, 10(13), 5–23.
- Caupin, G., Knöpfel, H., Koch, G., Pannenbäcker, K., Polo-Perez, F., Seaburg, C. (Hrsg.) (2006). *ICB-IPMA Competence Baseline Version 3.0*. <https://www.pma.at/files/download/350/icb-deutsch30.pdf>
- Chao, G. T. & Moon, H. (2005). The cultural mosaic: a metatheory for understanding the complexity of culture. *The Journal of applied psychology*, 90(6), 1128–1140.
- Charta der Vielfalt e. V. (Hrsg.) (2021). Factsheet: Soziale Herkunft. https://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/Studien_Publikationen_Charta/Charta_der_Vielfalt_Factsheet_Soziale_Herkunft.pdf
- Charta der Vielfalt e. V. (o. D.-a). *Die Initiative der Charta der Vielfalt*. <http://www.charta-der-vielfalt.de/ueber-uns/ueber-die-initiative/> (Abgerufen am 27.05.2023)

- Charta der Vielfalt e. V. (o. D. -b). *Die Urkunde Charta der Vielfalt im Wortlaut*. <https://www.charta-der-vielfalt.de/ueber-uns/ueber-die-initiative/urkunde-charta-der-vielfalt-im-wortlaut/> (Abgerufen am 27.05.2023)
- Charta der Vielfalt e. V. (o. D. -c). *Vielfaltsdimensionen*. Die sieben Dimensionen von Vielfalt <https://www.charta-der-vielfalt.de/fuer-arbeitgebende/vielfaltsdimensionen/> (Abgerufen am 28.11.2023)
- Chevrier, S. (2011). Exploring the cultural context of Franco-Vietnamese development projects: using an interpretative approach to improve the cooperation process. In H. Primecz, L. Romani & S. Sackmann (Hrsg.), *Cross-cultural management in practice: Culture and negotiated meanings* (S. 41–52). Edward Elgar.
- Clausen, L. (2007). Corporate Communication Challenges. *International Journal of Cross Cultural Management*, 7(3), 317–332.
- Cohen, S. G. & Bailey, D.E. (1997). What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite. *Journal of Management*, 23(3), 239–290.
- Collins, P. (2015). Intersectionality's Definitional Dilemmas. *Annual Review Sociology*, 41, 1–20.
- Conti, L., Oliveira, M. M. d., & Nietzel, B. (2022). A Genuine 'Miteinander': On Becoming a Team in an International Virtual Simulation Game. *interculture journal: Online-Zeitschrift für interkulturelle Studien*, 21(36), 189–208.
- Cramton, C. D. & Hinds, P. J. (2014). An Embedded Model of Cultural Adaptation in Global Teams. *Organization Science*, 25(4), 1056–1081.
- Cronenbroeck, W. (2004). *Handbuch internationales Projektmanagement: Grundlagen, Organisation, Projektstandards ; interkulturelle Aspekte ; angepasste Kommunikationsformen* (1. Aufl.). Cornelsen.
- Crossley, N. (2015). Relational sociology and culture: a preliminary framework. *International Review of Sociology*, 25(1), 65–85.
- Deutsche Bahn AG (2023, 05. April). Einziganders. Diversity of Minds. <https://www.deutschebahn.com/de/konzern/Menschen-Einziganders-/Einziganders--10365240>
- Dibble, R. & Gibson, C. (2013). Collaboration for the common good: An examination of challenges and adjustment processes in multicultural collaborations. *Journal of Organizational Behavior*, 34(6), 764–790.
- DIN Deutsches Institut für Normung e. V. (2009). *DIN 69901-1. Projektmanagement. Projektmanagementsysteme. Teil 1: Grundlagen* Berlin: Beuth Verlag.
- DIN Deutsches Institut für Normung e. V. (2009). *DIN 69901-2. Projektmanagement. Projektmanagementsysteme. Teil 2: Prozesse, Prozessmodell*. Berlin: Beuth Verlag.
- DIN Deutsches Institut für Normung e. V. (2009). *DIN 69901-3. Projektmanagement. Projektmanagementsysteme. Teil 3: Methoden*. Berlin: Beuth Verlag.
- DIN Deutsches Institut für Normung e. V. (2009). *DIN 69901-5. Projektmanagement. Projektmanagementsysteme. Teil 5: Begriffe*. Berlin: Beuth Verlag
- Döring, N., Bortz, J., Pöschl, S., Werner, C. S., Schermelleh-Engel, K., Gerhard, C. & Gäde, J. C. (Hrsg.). (2016). *Springer-Lehrbuch. Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (5. Aufl.). Springer Berlin Heidelberg.
- Earley, P. C. (1993). East meets West meets Mideast: Further explorations of collectivistic and individualistic work groups. *Academy of Management Journal*, 36(2), 319–348.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Journal*, 4(14), 532–550.

- Ely, R. J. & Thomas, D. A. (2001). Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. *Administrative Science Quarterly* (46), 229–273.
- Ely, R. J. & Thomas, D. A. (2020). Getting Serious About Diversity: Enough already with the Business Case. *Harvard Business Review* (98), 115–122.
- Emirbayer, M. & Goodwin, J. (1994). Network Analysis, Culture, and the Problem of Agency. *American Journal of Sociology*, 99(6), 1411–1454.
- Emirbayer, M. (1997). Manifesto for a Relational Sociology. *American Journal of Sociology*, 103(2), 281–317.
- Erez, M., & Earley, P. C. (1987). Comparative analysis of goal-setting strategies across cultures. *Journal of Applied Psychology*, 72, 658–665.
- Flick, U. (Hrsg.). (2008). *Handbuch qualitative Sozialforschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen* (2. Aufl. [Nachdr.]. Beltz Psychologie-Verl.-Union.
- Flick, U. (2019). Gütekriterien qualitativer Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), Springer eBook Collection. *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (2. Aufl., S. 473–488). Springer VS.
- Frigotto, L., Rossi, A. (2012). Diversity and communication in teams: Improving problem solving or creating confusion. *Group Decision and Negotiation*, 12, 791–820.
- Gardenswartz, L., & Rowe, A. (1995). *Diverse Teams at Work*. Burr Ridge - Illinois: Irwin Professional.
- Gerrig, R. J. (2015). *Psychologie* (20., aktualisierte Aufl.). Always learning. Pearson.
- Gertsen, M. C. & Zolner, M. (2020). Interpretive Approaches to Culture: What is Interpretive Cross-Cultural Management Research? In B. Szkudlarek, L. Romani, D. V. Caprar & J. Osland (Hrsg.), *The SAGE handbook of contemporary cross-cultural management* (S. 34–50). SAGE.
- GPM – Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement (2017). *Individual Competence Baseline für Projektmanagement* (1. Aufl.). GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V.
- Gröschke, D. (2014). Kaleidoskop der Identität. In S. Wolting (Hrsg.), *Kultur und Kollektiv: Festschrift für Klaus P. Hansen* (S. 107–118). wvb Wiss. Verl. Berlin.
- Gröschke, D. (2015). Perceive it or forget it? Diversity between Objectivity and Subjectivity. In C. Braedel-Kühner & A. Müller (Hrsg.), *Management – Culture – Interpretation. Re-thinking Diversity: Multiple Approaches in Theory, Media, Communities, and Managerial Practice* (S. 35–53). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Grossmann, R., Friedman, S. B. & Suman, K. (2017). Teamwork Processes and Emergent States. In E. Salas, R. Rico & J. Passmore (Hrsg.), *Wiley Blackwell handbooks in organizational psychology. The Wiley Blackwell handbook of the psychology of team working and collaborative processes* (S. 243–269). Wiley Blackwell
- Gruber, V. & Rothfuß, E. (2016). Interkulturelle Managementforschung – Reflexive Gedanken über eine unreflektierte Denkschule. *Interculture Journal* 15(26), 117–137.
- Haas, H. (2009). *Das interkulturelle Paradigma*. Zugl. Passau, Univ., Diss., 2009 (1. Aufl.). Schriften der Forschungsstelle Grundlagen Kulturwissenschaft. Bd. 2. Stutz.
- Hackman, R. (1987). The design of work teams. In J. Lorsch (Hrsg.), *Handbook of organizational behavior* (S. 315–342). Englewood Cliffs, NJ:Prentice-Hall.
- Hall, E. T. (1959). *The silent language*. New York. Doubleday & Co.
- Hall, E.T. (1976). *Beyond Culture*. New York. Doubleday

- Hall, E.T. (1983). *The Dance of Life: The Other Dimension of Time*. New York. Doubleday
- Hall, E.T. (1990). *Understanding Cultural Differences, Germans, French and Americans*. Yarmouth. Intercultural Press
- Hansen, K. P. (2009). Kultur, Kollektiv, Nation. Zugl.: Passau, Univ., Diss, 2009 (1. Aufl.). Schriften der Forschungsstelle Grundlagen Kulturwissenschaft: Bd. 1. StutA.
- Harrison, D. A. & Klein, K. J. (2007). What's the difference? diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review*, 32(4), 1199–1228.
- Hesse, G. (2019, 15. November). Coole Diversity Kampagne: #mussegalsein. <https://www.xing.com/news/insiders/articles/coole-diversity-kampagne-mussegalsein-2789190>
- Hoffmann, H.-E., Schoper, Y. & Fitzsimmons, C. J. (2004). *Internationales Projektmanagement: Interkulturelle Zusammenarbeit in der Praxis*. Dtv: Bd. 50883. Dt. Taschenbuch-Verl.
- Hofhuis, J., van der Zee, K. I. & Otten, S. (2012). Social Identity Patterns in Culturally Diverse Organizations: The Role of Diversity Climate. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(4), 964–989.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills. Sage Publications.
- Hofstede, G. & Bond, M. H. (1988). The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, 16(4), 5–21. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(88\)90009-5](https://doi.org/10.1016/0090-2616(88)90009-5)
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the mind* (Revised and expanded third edition).
- Hollstein, B. (2011). Qualitative Approaches. In J. Scott (Hrsg.), *The SAGE handbook of social network analysis*. SAGE.
- Hopf, C. (2004). Forschungsethik und qualitative Forschung. In U. Flick, E. von Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung: Ein Handbuch* (3. Aufl., S. 589–600). rowohlt's enzyklopädie im Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Horwitz, S. K. & Horwitz, I. B. (2007). The Effects of Team Diversity on Team Outcomes: A Meta-Analytic Review of Team Demography. *Journal of Management*, 33(6), 987–1015.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. & Gupta, V. (2011 // 2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies* [Nachdr.]. Sage Publ; Sage Publications.
- Hong, Y. Y., Morris, M. W., Chiu, C. Y. & Benet-Martínez, V. (2000). Multicultural minds. A dynamic constructivist approach to culture and cognition. *The American psychologist*, 55(7), 709–720. <https://doi.org/10.1037//0003-066x.55.7.709>
- Humphrey, S. & Aime, F. (2014). Team Microdynamics: Toward an Organizing Approach to Teamwork. *Academy of Management Annals*, 8(1), 443–503.
- Hunt, V., Prince, S., Dixon-Fyle, S. & Yee, L. (2018). *Delivering through diversity*. Mc Kinsey & Company. https://www.immigrationresearch.org/system/files/Delivering-through-diversity_full-report.compressed-min.pdf
- Hunziker, S. & Blankenagel, M. (2021). *Research design in business and management: A practical guide for students and researchers*. Springer Gabler.
- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M. & Jundt, D. (2005). Teams in Organizations: From Input-Process-Output Models to IMO Models. *Annual Review of Psychology*, 56, 517–543.

- Ingram, P. (2021). The forgotten Dimension of Diversity. *Harvard Business Review*, 58–67.
- Jackson, S. E., May, K. E. & Whitney, K. (1995). Understanding the dynamics of diversity in decision-making teams. In R. A. Guzzo, E. Salas & I. L. Goldstein (Hrsg.), *Frontiers of industrial and organizational psychology. Team effectiveness and decision making in organizations* (1. Aufl.). Jossey-Bass.
- Joshi, A. & Roh, H. (2009). The role of context in Work Team Diversity Research: A Meta-Analytic Review. *The Academy of Management Journal*, 52(3), 599–627.
- Kearney, E. (2013). Diversity und Innovation. In D. E. Krause (Hrsg.), *Kreativität, Innovation und Entrepreneurship* (S. 193–212). Springer Gabler.
- Kirkman, B. L., Lowe, K. B. & Gibson, B. C. (2017). A retrospective on Culture's Consequences: The 35-year journey. *Journal of International Business Studies*, 48, 12–29.
- Kirkman, B. L., Lowe, K. B. & Gibson, B. C. (2006). A quarter century of Culture's Consequences: a review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework. *Journal of International Business Studies*, 37(3), 285–320.
- Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., Leonard, J., Levine, D., Thomas, D. (2003). The Effects of Diversity on Business Performance: Report of the diversity Research Network. *Human Resource Management*, 42(1), 3–21.
- Kozlowski, S. W. & Bell, B. S. (2013). Work Group and Teams in Organizations. In N. Schmitt (Hrsg.), *Handbook of psychology* (2. ed., S. 412–469). Wiley.
- Kozlowski, S. W. J., & Chao, G. T. (2018). Unpacking team process dynamics and emergent phenomena: Challenges, conceptual advances, and innovative methods. *American Psychologist*, 73(4), 576–592.
- Kozlowski, S. W. J., Watola, D. J., Jensen, J. M., Kim, B. H., & Botero, I. C. (2009). Developing adaptive teams: A theory of dynamic team leadership. In E. Salas, G. F. Goodwin, & C. S. Burke (Eds.), *Team effectiveness in complex organizations: Cross-disciplinary perspectives and approaches* (pp. 113–155). Routledge/Taylor & Francis Group.
- Krell, G., Riedmüller, B., Sieben, B. & Vinz, B. (2007). *Diversity studies: Grundlagen und disziplinäre Ansätze*. Campus-Verl.
- Kremer, R. & Rohde, A. (2016). Projektorganisation. In: M.Gessler (Hg.), *Kompetenzbasiertes Projektmanagement (PM 3). Handbuch für die Projektarbeit, Qualifizierung und Zertifizierung auf Basis der IPMA Competence Baseline Version 3.0. 8. überarbeitete Auflage* (S. 183–216). GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V. Nürnberg.
- Krisor, S. M. & Köster, G. M. (2016). Diversity Management – Definition, Konzept und Verständnis im Human Resource Management. In P. Genkova & T. Ringeisen (Hrsg.), *Springer Reference Psychologie. Handbuch Diversity Kompetenz* (S. 89–104). Springer.
- Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (4. Aufl.). Grundagentexte Methoden. Beltz Juventa. <http://www.beltz.de/de/nc/verlag/sgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-7799-3682-4>
- Lau, D. C. & Murnighan, J. K. (1998). Demographic Diversity and Faultlines: The Compositional Dynamics of Organizational Groups. *The Academy of Management Review*, 23(2), 325. <https://doi.org/10.2307/259377>
- Lau, D. C. & Murnighan, J. K. (2005). Interactions Within Groups and Subgroups: The Effects of Demographic Faultlines. *Academy of Management Journal*, 48(4), 645–659. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.17843943>

- Lauring, J. & Selmer, J. A. (2011). Multicultural Organizations: Does a Positive Diversity Climate Promote Performance? *European Management Review*, 8(2), 81–93.
- Leenen, R., Scheitza, A. & Wiedemeyer, M. (2006a). Kulturelle Diversität in Unternehmen: Zur Diversitätsorientierung von Personalverantwortlichen. In M. Becker & A. Seidel (Hrsg.), *Diversity Management: Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt* (S. 126–147). Schäffer-Poeschel
- Leenen, W.-R., Scheitza, A. & Wiedemeyer, M. (2006a). *Diversität nutzen* (1. Aufl.). Waxmann.
- Lindau, A. (2010). *Verhandelte Vielfalt: Die Konstruktion von Diversity in Organisationen*. Zugl.: Berlin, Freie Univ., Diss., 2010 (1. Aufl.). Betriebliche Personalpolitik. Gabler.
- Liou, S. & Lan, X. (2018). Situational salience of norms moderates cultural differences in the originality and usefulness of creative ideas generated or selected by teams. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 49(2), 290–302.
- Lorenzo, R., Voigt, N., Schetelig, K., Zawadski, A., Welpel, I. M. & Brosi, P. (2017). *Innovation Through Diversity*. Boston Consulting Group (BCG), Technische Universität München (TUM). http://www.iberglobal.com/files/2017/innovation_diversity_bcg.pdf
- Marchiori, D., Warglien, M. (2005). Constructing shared interpretations in a team of intelligent agents: the effects of communication intensity and structure. In: T. Terano T (Hrsg.) *Agent-based simulation: from modeling methodologies to real-world applications* (S. 58–71). Springer.
- Mahadevan, J. & Klinke, C. (2012). Failure and success stories in Intercultural Project Management. *Interculture journal*, 11(18), 59–73.
- Mahadevan, J. (2015). Understanding the process of intercultural negotiations through liminality. *International Journal of Cross Cultural Management*, 15(3), 239–258. <https://doi.org/10.1177/1470595815601877>
- Maletzki, M. (2014). Die Generierung von Interkultur – eine strukturationstheoretische Betrachtung. In A. Moosmüller & J. Möller-Kiero (Hrsg.), *Münchener Beiträge zur Interkulturellen Kommunikation: Bd. 26. Interkulturalität und kulturelle Diversität* (S. 83–104). Waxmann.
- Maloney, M. M., Bresman, H., Zellmer-Bruhn, M. E. & Beaver, G. R. (2016). Contextualization and Context Theorizing in Teams Research: A Look Back and a Path Forward. *The Academy of Management Annals*, 10(1), 891–942.
- Man, D. C. & Lam, S. S. K. (2003). The effects of job complexity and autonomy on cohesiveness in collectivistic and individualistic work groups: a cross-cultural analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 24(8), 979–1001.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E. & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Journal*, 26(3), 356–376.
- Martin, E. & Wawrinowski, U. (2014). *Beobachtungslehre: Theorie und Praxis reflektierter Beobachtung und Beurteilung* (6. Aufl.). Grundlagentexte Soziale Berufe. Beltz Juventa.
- McCall, L. (2005). The Complexity of Intersectionality. *Journal of Women in Culture and Society*, 30(3), 1771–1769.
- Mc Grath, J. E. (1984). *Groups: Interaction and performance*. Prentice-Hall.
- Mc Grath, J. E., Arrow, H. & Berdahl, J. L. (2000). The Study of Groups: Past, Present, and Future. *Personality and Social Psychology Review*, 4(1), 95–105.
- Mercer, D., Paludi, M. I., Mills, J. & Mills, A. J. (2015). Intersectionality at the Intersection: Paradigms, Methods, and Application—A Review. In R. Bendl, I. Bleijenbergh, E.

- Henttonen & A. J. Mills (Hrsg.), Oxford handbooks. *The Oxford handbook of diversity in organizations* (First edition, S. 435–453). Oxford University Press.
- Merkens, H. (2004). Auswahlverfahren, Sampling, Fallkonstruktionen. In U. Flick, E. von Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung: Ein Handbuch* (3. Aufl., S. 286–299). rowohlt enzyklopädie im Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Meyer, B. (2017). Team Diversity. In E. Salas, R. Rico & J. Passmore (Hrsg.), Wiley Blackwell handbooks in organizational psychology. *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of team working and collaborative processes* (S. 151–175). Wiley Blackwell.
- Minbaeva, D., Fitzsimmons, S. & Brewster, C. (2021). Beyond the double-edged sword of cultural diversity in teams: Progress, critique, and next steps. *Journal of International Business Studies*, 52, 45–55.
- Mische, A. (2011). Relational Sociology, Culture and Agency. In J. Scott (Hrsg.), *The SAGE handbook of social network analysis* (S. 80–97). SAGE.
- Misoch, S. (2015). *Qualitative Interviews*. de Gruyter Oldenbourg.
- Möller, T. (2012). Projektmanagementenerfolg. In M. Gessler (Hrsg.), *Kompetenzbasiertes Projektmanagement (PM 3): Handbuch für die Projektarbeit, Qualifizierung und Zertifizierung auf Basis der IPMA Competence Baseline Version 3.0* (8. Aufl.). GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V.
- Moosmüller, A. & Möller-Kiero, J. (Hrsg.). (2014). *Münchener Beiträge zur Interkulturellen Kommunikation: Bd. 26. Interkulturalität und kulturelle Diversität*. Waxmann.
- Nouri, R., Erez, M., Rockstuhl, T., Ang, S., Leshem-Calif, L. & Rafaeli, A. (2013). Taking the bite out of culture: The impact of task structure and task type on overcoming impediments to cross-cultural team performance. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 739–763.
- Oldeweme, M., Konradt, U., & Brede, M. (2023). The rhythm of teamwork: Discovering a complex temporal pattern of team processes. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 27(1), 50–64.
- Pauluzzo, R., Guarda, M., Pretto, L. de & Fang, T. (2018). Managing paradoxes, dilemmas, and change: A case study to apply the Yin Yang wisdom in Western organizational settings. *Cross Cultural & Strategic Management*, 25(2), 257–275.
- Pelled, L. H. (1996). Demographic diversity, conflict, and work group outcomes. *Organization Science*, 7(6), 615–631.
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M. & Xin, K. R. (1999). Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict, and Performance. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 1–28.
- Peucker, M. (2010). *Diskriminierung aufgrund der islamischen Religionszugehörigkeit im Kontext Arbeitsleben – Erkenntnisse, Fragen und Handlungsempfehlungen*. Antidiskriminierungsstelle des Bundes. https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Expertisen/expertise_disk_aufgrund_islam_religionszugehoerigkeit_rechtswissenschaftlich.pdf?__blob=publicationFile&v=3
- Pitfield, L. E., MacEllan, A. M. & Kelloway, E. K. (2015). Multicultural Diversity and Communication in the Project Context. In F. Chiochio, E. K. Kelloway, B. Hobbs & N. J. Allen (Hrsg.), *The psychology and management of project teams: An interdisciplinary perspective* (S. 363–392). Oxford University Press.
- Piekkari, R. (Hrsg.). (2011). *Rethinking the case study in international business and management research*. Edward Elgar.

- Piekkari, R., Welch, C. & Paavilainen, E. (2009). The Case Study as Disciplinary Convention: Evidence From International Business Journals. *Organizational Research Methods*, 12(3), 567–589.
- PMI- Project Management Institute. (2017). *A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide)* (6th ed.). Project Management Institute.
- Podsiadlowski, A., Otten, S., & van der Zee, K. I. (2009). *Diversity Perspectives. Symposium on Workplace Diversity*, April 2009. Groningen, the Netherlands.
- Podsiadlowski, A., Gröschke, D., Kogler, M., Springer, C. & van der Zee, K. (2013). Managing a culturally diverse workforce: Diversity perspectives in organizations. *International Journal of Intercultural Relations*, 37, 159–175.
- Post, C., Muzio, D., Sarala, Riika, S., Wei, L., Faems, D. (2021): Theorizing Diversity in Management Studies: New Perspectives and Future Directions. *Journal of Business Studies*, 58(8), 2003–2023.
- Primecz, H., Romani, L. & Sackmann, S. (Hrsg.). (2011). *Cross-cultural management in practice: Culture and negotiated meanings*. Edward Elgar.
- Pudelko, M. & Liu, J. (2020). The Role of Trust in Cross-Cultural Management. In B. Szkudlarek, L. Romani, D. V. Caprar & J. Osland (Hrsg.), *The SAGE handbook of contemporary cross-cultural management* (S. 326–339). SAGE.
- Rädiker, S. & Kuckartz, U. (2019). *Analyse qualitativer Daten mit MAXQDA: Text, Audio und Video*. Lehrbuch. Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-22095-2>
- Rathje, S. (2009). Der Kulturbegriff – Ein anwendungsorientierter Vorschlag zur Generalüberholung. In A. Moosmüller (Hrsg.), *Konzepte kultureller Differenz* (1. Aufl., S. 83–106). Waxmann Verlag GmbH.
- Ridgeway, C. L. (2006). Linking Social Structure and Interpersonal Behavior: A Theoretical Perspective on Cultural Schemas and Social Relations. *Social Psychology Quarterly*, 69(1), 5–16. <https://doi.org/10.1177/019027250606900102>
- Roberge, M. E. & van Dick, R. (2010). Recognizing the benefits of diversity: When and how does diversity increase group performance? *Human Resource Management Review*, 20(4), 295–308.
- Roberson, Q. M. (2019). Diversity in the Workplace: A Review, Synthesis, and Future Research Agenda. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6(1), 69–88.
- Roh, H., Chun, K., Ryou, Y. & Son, J. (2019). Opening the Black Box: A Meta-Analytic Examination of the Effects of Top Management Team Diversity on Emergent Team Processes and Multilevel Contextual Influence. *Group & Organization Management*, 44, 112–164.
- Romani, L., Barmeyer, C., Primecz, H. & Pilhofer, K. (2018). Cross-Cultural Management Studies: State of the Field in the Four Research Paradigms. *International Studies of Management and Organization*, 48(3), 1–17.
- Romani, L., Boussebaa, M. & Jackson, T. (2020). Critical Perspectives on Cross-Cultural Management. In B. Szkudlarek, L. Romani, D. V. Caprar & J. Osland (Hrsg.), *The SAGE handbook of contemporary cross-cultural management* (S. 51–66). SAGE.
- Sackmann, S. & Phillips, M. E. (2004). Contextual Influences on Culture Research: Shifting Assumptions for New Workplace Realities. *International Journal of Cross Cultural Management*, 4(3), 370–390.

- Sackmann, S. (2020). Culture in Cross-Cultural Management: its Seminal Contributors from a Positivist Perspective. In B. Szkudlarek, L. Romani, D. V. Caprar & J. Osland (Hrsg.), *The SAGE handbook of contemporary cross-cultural management* (S. 17–33). SAGE.
- Salas, E., Shuffler, M., Thayer, A., Bedwell, W., Lazzara, E. (2015). Understanding and Improving Teamwork in Organizations: A Scientifically Based Practical Guide. *Human Resource Management* 54(4), 599–622.
- Salk, J. E. & Brannen, M. Y. (2000). National Culture, Networks, and Individual Influence in a Multinational Management Team. *Academy of Management Journal*, 43(2), 191–202. <https://doi.org/10.2307/1556376>
- Schneider, J., Yemane, R. & Weinmann, M. (2014). *Diskriminierung am Ausbildungsmarkt: Ausmaß, Ursachen und Handlungsperspektiven*. https://www.bosch-stiftung.de/sites/default/files/publications/pdf_import/SVR-FB_Diskriminierung-am-Ausbildungsmarkt.pdf
- Simons, T., Pelled, L. H. & Smith, K. A. (1999). Making use of difference: Diversity, Debate, and Decision Comprehensiveness in Top Management Teams. *Academy of Management Journal*, 42(6), 662–673.
- Stahl, G. K., Maznevski, M. L., Voigt, A.; Jonsen, K. (2010). Unraveling the effects of cultural diversity in teams. A meta-analysis of research on multicultural work groups. *Journal of International Business Studies* 41(4), 690–709.
- Stahl, G. K., Maznevski, M. L. (2021). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A retrospective of research on multicultural work groups and an agenda for future research. *Journal of International Business Studies* 52, 4–22.
- Stahl, G. & Tung, R. (2015). Towards a more balanced treatment of culture in international business studies: The need for positive cross-cultural scholarship. *Journal of International Business Studies* 46, 391–414.
- Stegbauer, C. (2016). *Grundlagen der Netzwerkforschung: Situation, Mikronetzwerke und Kultur. Netzwerkforschung*. Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-12650-6>
- Steinke, I. (2004). Gütekriterien qualitativer Forschung. In U. Flick, E. von Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung: Ein Handbuch* (3. Aufl.). rowohltz enzyklopädie im Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Stewart, G. L. (2006). A Meta-Analytic Review of Relationships Between Team Design Features and Team Performance. *Journal of Management*, 32(1), 29–55.
- Stow, A. (2021). From Interculturality to Interpersonal Awareness: Multiple Identities in International Teams. In M. Chavan & L. Taksa (Hrsg.), *Emerald insight. Intercultural management in practice: Learning to lead diverse global organizations* (S. 191–202). Emerald Publishing Limited.
- Swidler, A. (1986). Culture in Action: Symbols and Strategies. *American Sociological Review*, 51(2), 273–286.
- Szkudlarek, B., Romani, L., Caprar, D. V. & Osland, J. (Hrsg.). (2020). *The SAGE handbook of contemporary cross-cultural management*. SAGE.
- Tajfel, H., Turner, J.C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In: S. Worchel & W.G. Austin (Eds.), *Psychology of Intergroup Relation*, Hall Publishers, Chicago, 7–24.
- Tang, N. & Wang, Y. (2017). Cross-cultural teams. In: E. Salas, R. Rico & Jonathan Passmore (Hrsg.), *The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of team working and collaborative processes* (S. 219–242). Wiley-Blackwell.

- Taras, V., Kirkman, B. L. & Steel, P. (2010). Examining the impact of Culture's consequences: a three-decade, multilevel, meta-analytic review of Hofstede's cultural value dimensions. *The Journal of applied psychology*, 95(3), 405–439.
- Taras, V., Baack, D., Caprar, D., Dow, D., Froese, F., Jimenez, A., & Magnusson, P. (2019). Diverse effects of diversity: Disaggregating effects of diversity in global virtual teams. *Journal of International Management*, 25(4), 1–15.
- Tenzen, H., Pudelko, M. & Harzing, A.-W. (2014). The impact of language barriers on trust formation in multinational teams. *Journal of International Business Studies*, 45(5), 508–535.
- Tenzen, H., Terjesen, S. & Harzing, A.-W. (2017). Language in International Business: A Review and Agenda for Future Research. *Management International Review*, 57(6), 815–854.
- Thomas, A. (2003). Interkulturelle Kompetenz. Grundlagen, Probleme und Konzepte. *Erwägen, Wissen, Ethik* 14(1), 137–221.
- Timinger, H. (2017). *Modernes Projektmanagement: Mit traditionellem, agilem und hybridem Vorgehen zum Erfolg* (1. Auflage). Wiley.
- Triana, M., Kwanghyum, K., Byun, S.-Y.; Delgado, D.M., Arthur, W. (2020). The Relationship Between Team Deep-Level Diversity and Team Performance: A Meta-Analysis of the Main Effect, Moderators, and Mediating Mechanisms. *Journal of Management Studies* 58(8), 2137–2179.
- Tröster, C., van Knippenberg, D. (2012). Leader openness, nationality dissimilarity, and voice in multinational management teams. *Journal of International Business Studies*, 43, 591–613.
- Tsui, A. S., Nifadkar, S. S., Ou, A. Y. (2007). Cross-National, Cross-Cultural Organizational Behavior Research: Advances, Gaps, and Recommendations. *Journal of Management* 33(3), 426–478.
- Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequences in small groups. *Psychological Bulletin*, 63, 348–399.
- Tuckman, B. W. & Jensen, M. A. C. (1977). Stages of small group development revisited. *Group and Organisation Studies*, 2, 419–427.
- Tukiainen, S. (2011). Dynamics of ethnocentrism and ethnorelativism: a case study of Finnish-Polish collaboration. In H. Primecz, L. Romani & S. Sackmann (Hrsg.), *Cross-cultural management in practice: Culture and negotiated meanings* (S. 29–40). Edward Elgar.
- van Dick, R., van Knippenberg, D., Hägele, S., Guillaume, Y. R. & Brodbeck, F. C. (2008). Group diversity and group identification: The moderating role of diversity beliefs. *Human Relations*, 61(10), 1463–1492.
- van Dick, R. & West, M. A. (2013). *Teamwork, Teamdiagnose, Teamentwicklung: Mit Arbeitsmaterialien und Fallbeispielen* (2. Aufl.). Praxis der Personalpsychologie: Bd. 8. Hogrefe; Ciando.
- van Knippenberg, D., Dreu, C. K. W. de & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: an integrative model and research agenda. *The Journal of applied psychology*, 89(6), 1008–1022.
- van Knippenberg, D., Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annual review of psychology* 58, 515–541.

- Wagenhals, K. (2004). Kommunikation und Information. In H.-E. Hoffmann, Y.-G. Schoper & C. J. Fitzsimmons (Hrsg.), *Internationales Projektmanagement: Interkulturelle Zusammenarbeit in der Praxis* (S. 77–100). dtv.
- Wagner, R., Roeschlein, R. & Waschek, G. (2012). Projekte, Projektmanagement und PM-Prozesse. In M. Gessler (Hrsg.), *Kompetenzbasiertes Projektmanagement (PM 3): Handbuch für die Projektarbeit, Qualifizierung und Zertifizierung auf Basis der IPMA Competence Baseline Version 3.0* (8. Aufl.). GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V.
- Waller, M.; Okhuysen, G.; Saghafian, M. (2016). Conceptualizing Emergent States: A Strategy to Advance the Study of Group Dynamics. *The Academy of Management Annals*, 10(1), 561–598.
- Wang, J., Cheng, G. H.-L., Chen, T. & Leung, K. (2019). Team creativity/innovation in culturally diverse teams: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 40(6), 693–708. <https://doi.org/10.1002/job.2362>
- Webber, S. S. & Donahue, L. M. (2001). Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance: a meta-analysis. *Journal of Management*, 27(2), 141–162.
- Weber, A., Stemann, J. & Nowak, L. (2019). Wann sind multikulturelle Teams erfolgreich? Erkenntnisse aus Theorie und Praxis. *Wirtschaftspsychologie*, 21(1), 64–80.
- Weichselbaumer, D. (2016). Discrimination against Female Migrants Wearing Headscarves. *IZA Discussion Paper 10217*.
- Welch, C., Piekkari, R., Plakoyiannaki, E. & Paavilainen-Mäntymäki, E. (2011). Theorizing from case studies: Towards a pluralist future of international business research. *Journal of International Business Studies*, 42(5), 740–762.
- Welch, C., Paavilainen, E., Piekkari, R. & Plakoyiannaki, E. (2022). Reconciling theory and context: How the case study can set a new agenda for international business research. *Journal of International Business Studies*, 53, 4–26.
- Williams, K. Y., O'Reilly, C. A. (1998). Demography and diversity in organizations: a review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior*, 20, 77–140.
- Wolff, S. (2004). Wege ins Feld und ihre Varianten. In U. Flick, E. von Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung: Ein Handbuch* (3. Aufl., S. 334–348). rowohlt enzyklopädie im Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Wucholt, F., Gröschke, D. & Strohschneider, S. (2014). Kommunikation von Diversität in Change Prozessen. Computersimulationen als ein Instrument zur Erfahrbarkeit von Diversität. In: M. Stumpf & S. Wehmeier (Hg.): *Kommunikation in Change und Risk. Wirtschaftskommunikation unter Bedingungen von Wandel und Unsicherheiten* (S. 57–64). Springer VS.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5. edition). SAGE.
- Yousfi, H. (2011). When American management systems meets Tunesian culture: the Poulina case. In H. Primecz, L. Romani & S. Sackmann (Hrsg.), *Cross-cultural management in practice: Culture and negotiated meanings* (S. 64–76). Edward Elgar.
- Zellmer-Bruhn, M. & Maloney, M. M. (2020). Cross-cultural teamwork. In: B. Szkudlarek, D. Romani, D. V. Caprar, & J.S. Osland. *The Sage handbook of contemporary cross-cultural management* (S. 340–356). Sage Publications.
- Zeuschel, U. (2016): "Zoomen" zum Entdecken interkultureller Verständigungspotenziale und -ressourcen. *interculture journal* 15(26), 93–96.

-
- Zhan, S., Bendapudi, N., Hong, Y. Y. (2015). Re-examining diversity as a double-edged sword for innovation process. *Journal of Organizational Behavior*, 36, 1026–1049.
- Zhou, W. & Shi, X. (2011). Special Review Article: Culture in groups and teams: A review of three decades of research. *International Journal of Cross Cultural Management*, 11(1), 5–34. <https://doi.org/10.1177/1470595811398>