

Einflussfaktoren für die interkulturelle Zusammenarbeit zwischen Kollegen eines internationalen Unternehmens

Annekathrin RICHTER¹, Petia GENKOVA²

¹ *Philosophische Fakultät, Universität Passau
Innstraße 40, D-94032 Passau*

² *Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Hochschule Osnabrück
Caprivistr. 30 A, D-49076 Osnabrück*

Kurzfassung: In der vorliegenden Studie werden landes- und unternehmenskulturelle Einflussfaktoren auf die interkulturelle Zusammenarbeit zwischen Kollegen in einem international agierenden Unternehmen empirisch untersucht. Dabei zeigt sich, dass trotz größerer landes- und unternehmenskultureller Differenzen die Zusammenarbeit zwischen deutschen und singapurischen Mitarbeitern erfolgreicher verläuft als die Zusammenarbeit zwischen deutschen und US-amerikanischen Kollegen. Als Indikatoren dafür konnten ein höher ausgeprägter Kollektivismus, eine höhere Ergebnis- und Karriereorientierung sowie eine höhere Internalisierungskraft der Unternehmenskultur am singapurischen Standort identifiziert werden.

Schlüsselwörter: Landeskultur, Unternehmenskultur, Interkulturelle Zusammenarbeit

1. Einführung und Problemstellung

In der interkulturellen Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern eines internationalen Unternehmens sind insbesondere die nationale und die organisationale Ebene voneinander zu unterscheiden (Kumbruck & Derboven 2009, S.25). So erlernt jeder Mitarbeiter von Geburt an ein landeskulturelles Orientierungssystem, das er im Zuge eines lebenslangen Sozialisationsprozesses ständig weiterentwickelt. Die darin vermittelten Werte und Normen kennzeichnen sein Denken, seine Einstellungen und sein Verhalten und unterliegen in der Interaktion mit Anderen einem dynamischen Veränderungsprozess. Nach Eintritt in ein Unternehmen wird ein Mitarbeiter zusätzlich Teil einer ganz bestimmten Unternehmenskultur, sodass das Zusammenspiel von Einflussfaktoren an Komplexität gewinnt. Im Zentrum der Studie steht die Frage danach, wie sich landeskulturelle und unternehmenskulturelle Aspekte auf den Erfolg interkultureller Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern eines international agierenden Unternehmens mit Sitz in Deutschland und deren Kollegen an den Standorten in Singapur und den USA auswirken und wie sich das Interdependenzverhältnis der einzelnen Einflussfaktoren gestaltet.

Zahlreiche Studien zu diesem Thema beschränken die Analyse dieser Interaktionsprozesse auf landeskulturelle Differenzen und ziehen daraus Schlussfolgerungen für den Erfolg der interkulturellen Zusammenarbeit, ohne dafür statistische Beweise anzuführen. Des Weiteren wird häufig nur ein einzelner Aspekt erforscht, der Ausschließlichkeitscharakter besitzt. Derartige Studien, die Interaktionsprobleme anhand monokausaler Erklärungsansätze erforschen, bleiben

zwangsläufig unvollständig, da sie weder weitere Einflussfaktoren berücksichtigen, noch deren Wirkungszusammenhang untersuchen. Der vorliegenden Untersuchung zu Grunde liegt die Auffassung eines erweiterten Kulturbegriffs, der einen multiplen Erklärungsansatz von Einflussfaktoren außerhalb landeskultureller Grenzen legitimiert (Welsch 1999; Bolten 2004; Bhabha 2011). Im Zuge dessen werden zwei kulturelle Einflussfaktoren auf den Erfolg interkultureller Zusammenarbeit herausgegriffen und eingehend untersucht: die Landeskultur (LK) und die Unternehmenskultur (UK).

In der Untersuchung wird interkulturelle Zusammenarbeit als Interaktion und Kommunikation zwischen sozialen Systemen, die entweder via face-to-face oder über andere Kommunikationskanäle miteinander interagieren (König & Schattenhofer 2007, S.15; Krentzel 2001, S.35), definiert. Im vorliegenden Fall bezieht sich dies auf Kollegen eines deutschen Unternehmens an den drei Standorten Deutschland (Mutterzentrale), Singapur und den USA (jeweils Tochtergesellschaft).

2. Fragestellung, Methode und Stichprobenbeschreibung

Die vorliegende Studie legt ihren Fokus auf die interkulturelle Zusammenarbeit. Diese erweist sich dabei als hochgradig komplexes und vielschichtiges Phänomen, in dem eine Vielzahl an unterschiedlichen Einflussfaktoren auf den Erfolg interkultureller Zusammenarbeit wirken.

In Bezug auf landes- und unternehmenskulturelle Dimensionen wurden folgende Hypothesen generiert:

- *H1*: Die interkulturelle Zusammenarbeit zwischen der Tochtergesellschaft in Singapur und der Mutterzentrale in Deutschland wird als erfolgreicher als die interkulturelle Zusammenarbeit zwischen der Tochterzentrale in den USA und der Mutterzentrale in Deutschland eingeschätzt.
- *H2*: Die landes- und unternehmenskulturellen Einflussfaktoren wirken sich positiv auf den Erfolg der interkulturellen Zusammenarbeit aus.
- *H2a (LK)*: Kollektivismus sagt eine erfolgreiche interkulturelle Zusammenarbeit voraus.
- *H2b (UK)*: Die drei unternehmenskulturellen Dimensionen Ergebnis- und Karriereorientierung, Mitarbeiterorientierung und Arbeitsklima sagen eine erfolgreiche interkulturelle Zusammenarbeit voraus.
- *H3*: Zwischen der Landes- und Unternehmenskultur besteht ein signifikanter Mediationseffekt, wobei die Landeskultur als Prädiktorvariable, die Unternehmenskultur als Mediatorvariable und die Arbeitszufriedenheit als Kriteriumsvariable fungiert.

Die Hypothesen wurden mittels eines quantitativen Messinstruments (standardisierter Online-Fragebogen) überprüft. Für die Landeskultur wurde das bereits validierte Messinstrument von Triandis und Gelfand (1998) verwendet, in dem die beiden Skalen Individualismus (IND) und Kollektivismus (KOL) mit jeweils 8 Items operationalisiert sind. Für die Operationalisierung der Unternehmenskultur wurden die drei Dimensionen Ergebnis- und Karriereorientierung (EKO, 7 Items), Mitarbeiterorientierung (MAO, 7 Items) und Arbeitsklima (AK, 11 Items) von Unterreitmeier (2004) herangezogen, deren Validität in einer Replikationsstudie bestätigt wurde (Unterreitmeier & Schwinghammer 2004, S.27-36). Als Erfolgsmaß der interkulturellen Zusammenarbeit wurde die Arbeitszufriedenheit (Z) gewählt. Die

8 Items wurden von Podsiadlowksi (2002) für die englische und von Cramer (2007) für die deutsche Fragebogenversion übernommen. In beiden Fällen wird von einer hohen Reliabilität der Skala berichtet (Podsiadlowski 2002, S.213; Cramer 2007, S.196).

Um eine möglichst hohe Konstruktäquivalenz des quantitativen Messinstruments zu erreichen, wurden in einer Vorstudie der *back-translation*- und der *committee-approach*-Ansatz von Brislin angewandt (Krentzel 2001, S.55). In einer Hauptkomponentenanalyse konnte darüber hinaus die Faktorenstruktur der 6 Dimensionen für alle 3 Stichproben ausreichend bestätigt werden. Mit Hilfe des Cronbachs Alpha als Maßzahl der internen Konsistenz wurden stichprobenübergreifend für alle 6 Skalen angemessene Reliabilitätswerte ($\alpha \geq .65$) erzielt:

Durch weitere Tests (Test auf Normalverteilung, Test auf Homoskedastizität der Varianzen und Kovarianzen) konnten für die 6 Skalen alle relevanten Voraussetzungen für statistische Verfahren sichergestellt werden.

Die Stichprobe der vorliegenden Studie setzt sich aus insgesamt 282 Mitarbeitern eines international agierenden Unternehmens mit Sitz in Deutschland zusammen. Die Stichprobe am deutschen Standort beträgt 97, am singapurischen Standort 77 und am US-amerikanischen Standort 108 Personen. Die soziodemografische Verteilung der Untersuchungsteilnehmer gestaltet sich nach Abzug fehlender Werte wie folgt: 92 Teilnehmer sind weiblich (33%), 187 Teilnehmer sind männlich (67%). Das Durchschnittsalter der Gesamtstichprobe beträgt 43,6 Jahre. Mit 40,2 Jahren sind die Testpersonen am Standort in Singapur am jüngsten, gefolgt von Deutschland (42,1 Jahre) und den USA (47,4 Jahre). Bezüglich der Hierarchieebene haben 133 Mitarbeiter (47%) und 148 Führungskräfte (53%) den Fragebogen vollständig ausgefüllt. Die Stichprobe ist im Hinblick auf die soziodemografischen Daten somit relativ ausgeglichen. Eine große Stärke auf konzeptioneller Ebene des empirischen Untersuchungsvorgehens liegt darin, dass die Erhebung der Daten nicht als theoretisch- konstruierter Fall im Labor erfolgte, was in wissenschaftlichen Untersuchungen zu interkulturellen Themen häufig der Fall ist, sondern es wurden reale Interaktionen aus der Praxis analysiert.

3. Ergebnisse und Diskussion

Um Hypothese 1 zu testen, wurde zunächst anhand einer kulturvergleichenden Analyse untersucht, zwischen welchen Stichproben signifikante Mittelwertunterschiede bestehen. Dazu wurde jeweils eine einfaktorielle ANOVA durchgeführt sowie ein Post-hoc-Test nach der Scheffé-Prozedur angefordert. Da die Skala Mitarbeiterorientierung eine Heteroskedastizität aufweist, wurde hierfür ein Welch-Test zusätzlich durchgeführt. Für die Skala Arbeitsklima wurde lediglich eine annähernde Normalverteilung festgestellt, sodass an dieser Stelle ein H-Test nach Kruskal und Wallis angewandt wurde.

Aus Tabelle 1 ist abzulesen, dass mit $p < .05$ nur bei den beiden Skalen Kollektivismus und Ergebnis- und Karriereorientierung signifikante Mittelwertunterschiede zwischen den drei Gruppen bestehen. Die Post-hoc-Tests nach der Scheffé-Prozedur geben Aufschluss darüber, dass sich die Mittelwertunterschiede lediglich zwischen der deutschen und singapurischen Stichprobe ergeben (KOL: $p = .00$; $M_D = 5.33$; $M_SIN = 5.90$ / EKO: $p = .03$; $M_D = 4.40$;

M_SIN=4.81). Hypothese 1a wird somit bestätigt. Hypothese 1b wird falsifiziert. Folglich bestehen zwischen deutschen und singapurischen Mitarbeitern nicht nur auf landeskultureller Ebene größere signifikante Mittelwertunterschiede als zwischen deutschen und amerikanischen Kollegen (H1), sondern auch auf unternehmenskultureller Ebene (H1).

Tabelle 1: Varianzanalysen mit landes- und unternehmenskulturellen Dimensionen

Dimension	Standort	M	SD	df	F	p
IND	D SIN	4.70	0.81	2; 268	1.52	.99
	USA	4.51	0.81			
KOL	D SIN	5.33	0.73	2; 263	10.34	.00*
	USA	5.60	0.86			
EKO	D SIN	4.40	0.88	2; 261	3.97	.03*
	USA	4.48	1.03			
MAO	D SIN	4.89	1.00	2; 255	1.92	1.00
	USA	4.58	1.37			
AK	D SIN	4.96	0.87	2	-	.26
	USA	4.96	0.95			

* signifikant auf einem 5%-Level

Zur Überprüfung von Hypothese 2 wurden Regressionen durchgeführt, mit landes- und unternehmenskulturellen Dimensionen als unabhängige Variablen und der Arbeitszufriedenheit als Erfolgsmaß der interkulturellen Zusammenarbeit als abhängige Variable. Aufgrund der Multikollinearität zwischen den drei unternehmenskulturellen Dimensionen wurden diese einzeln in ein Modell aufgenommen:

Bei den landeskulturellen Skalen ist es lediglich die Dimension Kollektivismus ($\beta=0.23$; $p=.00$) die Arbeitszufriedenheit erklärt, nicht aber die Dimension Individualismus ($p=.50$). In Bezug auf die Unternehmenskultur können alle drei Dimensionen in Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit als Erfolgsmaß der interkulturellen Zusammenarbeit angenommen werden. Sowohl die Ergebnis- und Karriereorientierung, als auch die Mitarbeiterorientierung und das Arbeitsklima sind somit als Einflussfaktoren zu verstehen, die bei hoher Ausprägung positiv auf die Interaktion zwischen fremdkulturellen Kollegen wirken (EKO: $\beta=.44$; $p=.00$ / MAO: $\beta=.61$; $p=.00$ / AK: $\beta=.66$; $p=.00$). Folglich kann die Annahme (H2), dass landes- und unternehmenskulturelle Faktoren positiv auf den Erfolg interkultureller Zusammenarbeit wirken, bestätigt werden.

Um das Interdependenzverhältnis der beiden Dimensionen im Bezug auf den Erfolg der interkulturellen Zusammenarbeit untersuchen zu können (H3), wurden jeweils für die deutsch-singapurische und die deutsch-amerikanische Stichprobe Mediatoranalysen durchgeführt. Auf Grundlage theoretischer Überlegungen (u.a. Kremmel 1996) wurde die Dimension Kollektivismus als Prädiktorvariable, die Ergebnis- und Karriereorientierung als Mediatorvariable und die Arbeitszufriedenheit als Erfolgsmaß der interkulturellen Zusammenarbeit als Kriteriumsvariable in das Mediatormodell aufgenommen. Bei einer partiellen Mediation übt die Prädiktorvariable einen direkten Effekt auf die Kriteriumsvariable aus (c), der durch die Mediatorvariable nicht vollständig aufgehoben, sondern lediglich reduziert wird (c'). Wenn der direkte Effekt (c) unter statistischer Kontrolle des Mediators interveniert wird (c'), d.h. gänzlich nicht-signifikant wird, liegt ein totaler Mediator-

Effekt vor (Urban & Mayerl 2007, S.10). Die Signifikanz des indirekten Effekts wird über den Sobel-Test berechnet (Urban & Mayerl 2007, S.6ff.).

Tabelle 2: Mediatoranalyse zur Messung des indirekten Einflusses der Unternehmenskultur

Pfad (Dimension)	Deutschland-Singapur			Deutschland-USA		
	β	SE	p	β	SE	p
a (KOL-Z)	.21	.90	.01*	.29	.97	.00*
b (KOL-EKO)	.23	.91	.00*	.24	.94	.00*
c (EKO-Z)	.38	.84	.00*	.50	.89	.00*
c' (KOL-Z)	.12	.84	.11	.18	.87	.00*
Sobel-Test		.01*			.00*	

* signifikant auf einem 5%-Level

Aus den Ergebnissen wird ersichtlich, dass von der Unternehmenskultur in beiden Fällen ein signifikanter indirekter Effekt ausgeht (D-SIN: $p=.01$ / D-USA: $p=.00$) und somit Hypothese 3 verifiziert wird. Während in der deutsch-singapurischen Stichprobe ein totaler Mediatoreffekt vorliegt, ist in der deutsch-amerikanischen Stichprobe nur ein partieller indirekter Effekt zu beobachten. Folglich geht in der Interaktion mit singapurischen Kollegen der direkte Effekt von der Landeskultur auf den Erfolg (Pfad c: $\beta=.21$; $p=.01$) der interkulturellen Zusammenarbeit verloren, sodass landeskulturelle Differenzen zugunsten einer gemeinsam gelebten Unternehmenskultur in den Hintergrund treten (Pfad c': $\beta=.12$; $p=.11$). Hieraus lässt sich ein weiterer Grund für den größeren Erfolg der deutsch-singapurischen Zusammenarbeit ableiten. In der deutsch-amerikanischen Interaktion behält die landeskulturelle Dimension (Pfad c: $\beta=.29$; $p=.00$) hingegen unter Kontrolle des Mediators ihren signifikanten Einfluss bei (Pfad c': $\beta=.18$; $p=.00$).

Folglich stellt die Unternehmenskultur in der deutsch-amerikanischen Zusammenarbeit kein effektives Managementtool dar, um den Erfolg interkultureller Zusammenarbeit gezielt verbessern zu können. Demzufolge gewinnen hier Maßnahmen an Bedeutung, mittels derer das gegenseitige Verständnis erhöht und das fremdkulturelle Orientierungssystem erlernt wird. Offensichtlich hängt der signifikant geringere Kollektivismus in den USA (Tabelle 2) damit zusammen, dass eine geringe Bereitschaft zur Übernahme unternehmenskultureller Werte vorherrscht. Demzufolge müsste in der deutschen Mutterzentrale ein stärkeres Augenmerk darauf gelegt werden, die Internalisierungskraft der Unternehmenskultur am US-amerikanischen Standort zu erhöhen.

Als zentrales Ergebnis konnte festgestellt werden, dass die kulturellen Unterschiede auf landes- und unternehmenskultureller Ebene zwischen deutschen und singapurischen Kollegen zwar größer sind als zwischen deutschen und amerikanischen Mitarbeitern (H1), diese jedoch entgegen der allgemeinen Meinung der kulturvergleichenden Managementforschung aber nicht zu einer schlechteren interkulturellen Zusammenarbeit führen. Positive Effekte für die interkulturelle Zusammenarbeit insgesamt konnten für die Skalen Kollektivismus, Ergebnis- und Karriereorientierung, Mitarbeiterorientierung und Arbeitsklima nachgewiesen werden (H2).

Die Mediatoranalysen, in denen die Unternehmenskultur als Mediatorvariable eingesetzt wurde, konnten weiter Aufschluss über den Wirkungszusammenhang der einzelnen Variablen geben (H3). Die totale Mediation in der deutsch-singapurischen Stichprobe durch die Unternehmenskultur deutet darauf hin, dass das Erfüllen unternehmenskultureller Funktionen einen besonders hohen Stellenwert besitzt. Somit steigt die Relevanz der Unternehmenskultur, die als effektives Managementtool verstanden werden kann. Als praktische Implikation für die deutsch-amerikanische Zusammenarbeit muss hingegen die Bedeutung der landeskulturellen Ebene hervorgehoben werden. Hier wäre es sinnvoll, die Internalisierungskraft der Unternehmenskultur zu erhöhen, was beispielsweise in Form von interkulturellen Projekten realisiert werden könnte. Gleichzeitig wird hierdurch das gegenseitige Verständnis verbessert und die Motivation zur Übernahme unternehmenskultureller Werte erhöht.

Abschließend kann festgehalten werden, dass ein monokausaler Ansatz zur Erforschung interkultureller Zusammenarbeit zu kurz greift. Anhand detaillierter Untersuchungen zu diversen landes- und unternehmenskulturellen Dimensionen konnte aufgezeigt werden, wie vielschichtig und hoch komplex sich die interkulturelle Zusammenarbeit gestaltet. Landes- und unternehmenskulturelle Differenzen stellen nur dann ein Problem dar, wenn ein fehlendes Verständnis über den Wirkungszusammenhang der Einflussfaktoren vorliegt. Ist dieses vorhanden, kann ein Unternehmen gezielt Maßnahmen einsetzen, um die interkulturelle Zusammenarbeit zu verbessern und kontextspezifische Lösungsansätze zu ergreifen.

4. Literaturverzeichnis

- Bhabha, H. K. (2011) Die Verortung der Kultur. Tübingen: Stauffenburg-Verlag.
- Bolten, J. (2004) Interkulturelles Handeln in der Wirtschaft. Positionen, Modelle, Perspektiven, Projekte. Sternenfels: Verlag Wissenschaft & Praxis.
- Cramer, T. (2007) Interkulturelle Zusammenarbeit in multinationalen Teams. München: GRIN Verlag.
- König, O. & Schattenhofer, K. (2007) Einführung in die Gruppendynamik (2. Auflage). Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Krentzel, G. A. (2001) Multinationale Arbeitsgruppen. Implikationen für die Führung. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Kumbruck, C. & Derboven, W. (2009) Interkulturelles Training. Trainingsmanual zur Förderung interkultureller Kompetenzen in der Arbeit (2. Auflage). Heidelberg: Springer-Verlag.
- Kremmel, D. (1996) Das Verhältnis zwischen Unternehmensstrategie und Unternehmenskultur unter besonderer Berücksichtigung des organisationalen Lernens. Hallstadt: Rosch-Buch.
- Podsiadlowski, A. (2002) Multikulturelle Arbeitsgruppen in Unternehmen. Bedingungen für erfolgreiche Zusammenarbeit am Beispiel deutscher Unternehmen in Südostasien. Münster: Waxmann Verlag.
- Triandis, H. C.; Gelfand, M. J. (1998) Converging Measurement of Horizontal and Vertical Individualism and Collectivism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74 (1), 118–128.
- Unterreitmeier, A. (2004) Unternehmenskultur bei Mergers & Acquisitions. Ansätze zu Konzeptualisierung und Operationalisierung. München. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Urban, D.; Mayerl, J. (2007) Mediator-Effekte in der Regressionsanalyse. Universität Stuttgart. Verfügbar unter: http://www.uni-stuttgart.de/soz/soziologie/regression/Mediator-Effekte_v1-3.pdf [22.11.2013].
- Ward, C. A. et al. (2001) *The Psychology of Culture Shock* (2. Auflage). Hove: Routledge.
- Welsch, W. (1999): *Transculturality. The Puzzling form of Cultures Today*. In: M. Featherstone (Hrsg.): *Spaces of Culture* (S. 194–213). London: Sage Publications.