



TECHNISCHE UNIVERSITÄT
CHEMNITZ

Philosophische Fakultät

Institut für Germanistik, Medien-, Technik- und Interkulturelle Kommunikation

Professur für Interkulturelle Kommunikation

Magisterarbeit

Umgang mit Macht und kultureller Differenz im Rahmen von Teamarbeit

**Eine empirische Untersuchung subjektiver Erfahrungen
im Unternehmenskontext**

vorgelegt von

Claudia Kirbach

Mail: clki@hrz.tu-chemnitz.de

Erstgutachterin: Prof. Dr. Hede Helfrich-Hölter

Betreuer: Dr. Maik Arnold

Abgabedatum: 23. Dezember 2010

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig angefertigt, nicht anderweitig zu Prüfungszwecken vorgelegt und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel verwendet habe. Alle Gedanken die wörtlich oder sinngemäß von anderen Autoren übernommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Chemnitz, den 23.12.2010

.....

Claudia Kirbach

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich mich bei allen Personen bedanken, die an der Entstehung dieser Arbeit beteiligt waren.

An erster Stelle gilt mein Dank allen meinen Interviewpartnern, dafür, dass sie sich die Zeit für ein Gespräch genommen und ihre Erfahrungen mit mir geteilt haben. Ihre Erzählungen, ihre Offenheit und ihr Interesse an meinem Forschungsprojekt haben mir diese Arbeit erst ermöglicht. Bedanken möchte ich mich ebenso bei allen Personen, die ich im Laufe des Forschungsprozesses kontaktierte und die mir Interviewpartner vermittelt haben. Besonders danke ich Jürgen Maier, Sabine Pietruschka und Angelika Zimmermann, die mit mir darüber hinaus auch ihre Gedanken zum Projekt geteilt haben.

Mein Dank geht auch an Maik Arnold, der mich überhaupt erst zur Bearbeitung dieses Themas ermutigte und mich während des gesamten Forschungsprozesses mit wertvollen inhaltlichen und methodischen Anregungen unterstützte und motivierte.

Ein großes Dankeschön gilt meinen Kommilitonen und Freunden Romy, Dina, Carola und Melanie für deren eifrige Korrekturen und hilfreiche Anmerkungen. Die Gespräche mit Euch und Eure Unterstützung während des letzten Jahres möchte ich nicht missen.

Besonderer Dank geht an meine Eltern, meine Großeltern sowie an meine Schwester Carina und meinen Bruder Marcus, dafür, dass sie mich nicht nur bei der Anfertigung dieser Arbeit, sondern mein ganzen Leben lang bei jeder Entscheidung unterstützt haben. Ich danke Euch für Euer Vertrauen und Eure Liebe.

Mein ganz persönlicher Dank gilt Ariel, für seine Fürsorge, Hilfe und Motivation bei der Erstellung dieser Arbeit.

Claudia Kirbach

Chemnitz, Dezember 2010

Inhaltsverzeichnis

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	iii
1 Einleitung.....	1
2 Theoretische Vorüberlegungen.....	4
2.1 Macht.....	4
2.1.1 Begriffsgeschichtliche und definitorische Anmerkungen zum Machtbegriff	4
2.1.2 Machtdefinitionen in den Sozialwissenschaften.....	5
2.1.3 Empirische Studien zum Machtphänomen.....	11
2.1.4 Dimensionen und Eigenschaften von Macht.....	14
2.1.5 Zusammenfassung relevanter Machtmerkmale	18
2.2 Kulturelle Differenz	20
2.2.1 Begriffsdefinition Kultur.....	20
2.2.2 Verständnis kultureller Differenz	21
2.2.3 Bedeutung von Macht im interkulturellen Kontext	22
2.3 Teamarbeit	24
2.3.1 Begriffsdefinition Teamarbeit.....	24
2.3.2 Die Besonderheiten multikultureller Teams.....	26
2.3.3 Multikulturelle Teamarbeit im Unternehmenskontext: Vor- und Nachteile sowie Einsatzmöglichkeiten.....	28
2.3.4 Macht und multikulturelle Teamarbeit – Forschungsergebnisse	30
2.4 Zusammenfassung Bedeutung von Macht im Rahmen multikultureller Teamarbeit.....	32
3 Methodologischer Rahmen und Forschungsdurchführung.....	34
3.1 Wahl des Forschungsvorgehens.....	34
3.1.1 Prinzipien qualitativer Forschung und deren Anwendung.....	35
3.1.2 Forschungsethik	38
3.2 Datenerhebung	40
3.2.1 Das qualitative Interview.....	40
3.2.1.1 Das problemzentrierte Interview	41
3.2.1.2 Rolle der Narration.....	42
3.2.1.3 Das Experteninterview	43
3.2.2 Konstruktion und Durchführung der Leitfadeninterviews	44
3.2.3 Sampling und Zugang zum Feld.....	47

3.3	Datenaufbereitung.....	51
3.3.1	Datenaufzeichnung.....	51
3.3.2	Transkription.....	52
3.4	Qualitative Datenanalyse.....	55
3.4.1	Einzelfallanalyse – Theoretisches Codieren nach dem Grounded Theory Ansatz	55
3.4.2	Komparative Analyse am Einzelfall und beim Fallvergleich.....	60
3.4.3	Auswertungsschritte zum Experteninterview	64
3.5	Kritische Reflexion des Forschungsvorgehens.....	65
4	Ergebnisse der empirischen Untersuchung.....	68
4.1	Kurzportrait der Interviewpartner und ihrer Unternehmen	68
4.1.1	Vorstellung der Unternehmen.....	68
4.1.2.	Vorstellung der Interviewpartner mit kurzem Überblick über die Einzelfallanalyseergebnisse	70
4.2	Vorstellung der Ergebnisse aus dem Fallvergleich.....	87
4.2.1	Beziehungsebene Individuum-Unternehmen.....	87
4.2.1.1	Unternehmensvorgaben als Machtfaktor	88
4.2.1.2	Umgang mit Unternehmensvorgaben	109
4.2.1.3	Zusammenfassung Beziehungsebene Individuum-Unternehmen.....	119
4.2.2	Beziehungsebene Individuum-Vorgesetzter.....	121
4.2.2.1	Vorgesetzter als Machtfaktor.....	122
4.2.2.2	Umgang mit Vorgesetzten.....	127
4.2.2.3	Zusammenfassung Beziehungsebene Individuum-Vorgesetzter	133
4.2.3	Beziehungsebene Individuum-Teammitglieder	134
4.2.3.1	Machtfaktoren auf der Beziehungsebene Individuum-Teammitglieder	135
4.2.3.2	Umgang mit den Teammitgliedern	142
4.2.3.2.1	Umgangsstrategien beim Erzählen.....	142
4.2.3.2.2	Direkte Umgangsstrategien.....	145
4.2.3.3	Zusammenfassung Beziehungsebene Individuum-Teammitglieder .	156
5	Zusammenfassung der Forschungsergebnisse	158
5.1	Handlungsmöglichkeiten als Umgang mit Macht.....	158
5.2	Rolle kultureller Differenz beim Umgang mit Macht.....	168
5.3	Diskussion der Ergebnisse.....	171
	Anhangsverzeichnis.....	175
	Literaturverzeichnis.....	176

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1: Machtdimensionen nach Extremen	15
Abbildung 2: Beispiel Codieren in Atlas/ti.....	58
Abbildung 3: Netzwerkansicht aus Atlas/ti – Relationen von Codes um die Kategorie Folgen der Umstrukturierung.....	59
Abbildung 4: Überblick über relevante Machtfaktoren auf der Beziehungsebene Individuum-Unternehmen.....	89
Abbildung 5: Zusammenfassung der Analyseergebnisse.....	159
Tabelle 1: Übersicht über Machtdefinitionen und ihre Beiträge zum Machtverständnis	7/8
Tabelle 2: Übersicht über empirische Arbeiten zum Thema Macht	12
Tabelle 3: Übersicht bekannter Klassifizierungen von Macht.....	14
Tabelle 4: Relevante Machtbereiche für in Unternehmen arbeitende Teams.....	16
Tabelle 5: Bereiche der Erforschung von Macht im interkulturellen Kontext	22
Tabelle 6: Übersicht angewendeter Notationszeichen	53
Tabelle 7: Sampilübersicht.....	70

1 Einleitung

Der Einsatz von Teamarbeit hat über die letzten Jahre in der Unternehmenspraxis stark zugenommen. Der Grund dafür liegt in spezifischen Vorteilen dieser Form der Arbeitsorganisation für Unternehmen und Mitarbeiter (Wahren 1994). Neben diesem Trend führen Globalisierungsprozesse zu einer zunehmenden kulturellen Diversität der Belegschaft, was Unternehmen und Mitarbeiter zur Auseinandersetzung mit dem Thema ‚multikulturelle Teams‘ zwingt (Podsiadlowski 2002). Für Unternehmen sind die Arbeitsfähigkeit und die Effizienz multikultureller Teams erfolgskritisch, weshalb auch die wissenschaftliche Beschäftigung mit dem Thema stark zugenommen hat. Eine Vielzahl an Leistungsdeterminanten multikultureller Teams, wie Gruppengröße, Aufgabe und Belohnungssystem, wurde bereits untersucht, empirische Erkenntnisse zur Arbeit multikultureller Teams bestehen aber nur vereinzelt und sind teilweise widersprüchlich (ebd., 2007). Mit dieser Arbeit wird der Fokus bei der Untersuchung multikultureller Teams auf einen bisher wenig beachteten Aspekt menschlicher Zusammenarbeit gerichtet, auf das Phänomen Macht. Eine Annahme ist dabei, dass Macht in Unternehmen arbeitenden multikulturellen Teams eine Rolle spielt, weil diese Tätigkeit in einem besonderen Kontext von Regeln und Strukturen stattfindet. Das Auftreten von Macht und der Umgang damit können einen entscheidenden Einfluss auf die Zusammenarbeit und den Erfolg dieser in einem Team haben. Gerade in der Interaktion zwischen Personen mit verschiedenen kulturellen Hintergründen besitzt Macht praktische Relevanz. Der Umgang mit Macht und der Umgang mit kultureller Differenz stellen daher Anforderungen dar, die von in multikulturellen Teams arbeitenden Individuen bewältigt werden müssen, um eine Zusammenarbeit erfolgreich zu gestalten.

Da Macht in multikulturellen Teams bisher kaum erforscht ist, wurde im Rahmen dieser Arbeit ein qualitatives Forschungsdesign gewählt, was der Beantwortung der Forschungsfrage *Wie gehen Mitglieder multikultureller Teams mit Macht um und welche Rolle spielt in diesem Rahmen kulturelle Differenz?* dient. Mit dieser handlungstheoretischen, subjektbezogenen Perspektive, werden das alltägliche Erleben sowie die Erfahrungen und Handlungen von Individuen im Unternehmenskontext untersucht. Die Datenerhebung erfolgte durch leitfadengestützte, problemzentrierte Interviews, die einen starken narrativen Charakter besaßen. Ergänzend wurden zwei leitfadengestützte Experteninterviews durchgeführt. Die Interviews wurden

aufgezeichnet und transkribiert. Zunächst wurden Einzelfallanalysen angefertigt, an die sich eine fallvergleichende Analyse anschloss, die auf der Grounded Theory Methodologie (Glaser/Strauss 1967), der dokumentarischen Methode (Bohnsack 2001) und der Methode der vergleichenden Textinterpretation (Straub 1999) basiert. Die abschließend präsentierte datenbegründete Theorie zum *Umgang mit Macht und kultureller Differenz im Rahmen von Teamarbeit* versteht sich als Beitrag zur Erforschung des Phänomens Macht und der damit unmittelbar verbundenen Aspekte.

Die Arbeit gliedert sich nach der Einleitung in vier weitere Teile. In Teil zwei wird sich zunächst dem Forschungsgegenstand theoretisch genähert. Der Begriff ‚Macht‘ wird definiert und es werden bestehende theoretische und empirische Untersuchungen zum Thema zusammengefasst. Außerdem wird das hier verwendete Verständnis kultureller Diversität dargelegt sowie die Bedeutung von Macht in einem interkulturellen Kontext untersucht. Der Begriff ‚Team‘, die Besonderheiten multikultureller Teams, die Rolle des Unternehmenskontextes und Forschungsergebnisse zu Macht und multikultureller Teamarbeit werden in diesem theoretischen Teil der Arbeit ebenfalls ausgeführt. Zusammenfassend werden Schlüsse zu der Rolle von Macht in multikulturellen Teams gezogen.

In Teil drei der Arbeit werden die methodologischen Grundlagen der Forschung und die Durchführung derselben detailliert aufgezeigt. Zuerst wird hier die Wahl des Forschungsvorgehens begründet und auf die angewendeten Prinzipien qualitativer Forschung sowie die ethisch-moralische Grundsätze eingegangen. Die Hintergründe problemzentrierter Interviews, die Rolle der Narration und Experteninterviews werden als qualitative Interviewformen im Kapitel Datenerhebung erläutert. Hierbei wird auch auf die Konstruktion und Durchführung des Leitfragebogens eingegangen sowie auf das Sampling und den Zugang zum Feld. Im Kapitel Datenaufbereitung wird sich mit der Datenaufzeichnung und der Transkription derselben auseinandergesetzt. Im Kapitel Datenauswertung werden das Vorgehen nach Grounded Theory bei der Einzelfallanalyse, die komparative Analyse beim Fallvergleich sowie die Auswertung der Experteninterviews beleuchtet. Abschließend wird in diesem Teil das Forschungsvorgehen einer kritischen Reflexion unterzogen.

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung bilden Teil vier der Arbeit. Zu Beginn werden die Interviewpartner und ihre Unternehmen kurz vorgestellt, dabei wird auch auf die Ergebnisse der Einzelfallanalysen eingegangen. Die Ergebnisse des Fallvergleiches sind nach drei Ebenen, auf denen Machtbeziehungen für Individuen in

einem Unternehmenskontext relevant sind, geordnet. Auf jeder Ebene werden zunächst die Machtfaktoren, die einen Einfluss auf das Individuum und die Beziehungsebene haben, erläutert, danach wird der jeweilige Umgang mit den Machtfaktoren aufgezeigt und die Beziehung auf jeder Ebene zusammenfassend charakterisiert.

Der abschließende, fünfte Teil der Arbeit stellt eine Zusammenfassung der gefundenen Forschungsergebnisse dar. Die Schlüsselkategorie *Handlungsmöglichkeiten* als Umgang mit Macht sowie die Rolle kultureller Differenz beim Umgang mit Macht werden erklärt. Den Abschluss bildet eine Diskussion der Ergebnisse.

2 Theoretische Vorüberlegungen

In diesem Kapitel wird zunächst der Begriff ‚Macht‘ durch begriffsgeschichtliche und definitorische Anmerkungen bestimmt. Außerdem werden bisherige theoretische und empirische Erkenntnisse zum Thema ‚Macht‘ aus den Sozial- und Kulturwissenschaften zusammengetragen und damit die Relevanz von Macht in Interaktionen gezeigt. Anschließend wird der Begriff ‚Kultur‘ und damit zusammenhängend das Verständnis von kultureller Differenz erläutert und mit Machtuntersuchungen in Verbindung gebracht. Teamarbeit ist ebenfalls ein relevanter Forschungsbereich, da es für viele Menschen eine Form der Zusammenarbeit ist, die zum Arbeitsalltag gehört. Besonders der Einsatz multikultureller Teams wächst in der Praxis. Daher wird im darauf folgenden Kapitel ‚Teamarbeit‘ definiert und im Besonderen ‚multikulturelle Teams‘ und die Bedeutung von Macht für Teams geklärt. Bestehende Forschungen oder Theorieansätze, die sich mit den drei Aspekten Macht, Kultur und Teamarbeit ansatzweise beschäftigen, werden aufgezeigt sowie Schlüsse für die Bedeutung des Themas gezogen.

2.1 Macht

Bei dem Begriff ‚Macht‘ handelt es sich um ein soziales und kulturelles Konstrukt. Nach einer Begriffsdefinition wird in diesem Kapitel auf die Bedeutung und Erforschung des Themas in den Sozial- und Kulturwissenschaften eingegangen, um anschließend für die Untersuchung relevante Merkmale zusammenzufassen.

2.1.1 Begriffsgeschichtliche und definitorische Anmerkungen zum Machtbegriff

Aus etymologischer Perspektive kann der Begriff ‚Macht‘ auf ‚Vermögen‘, ‚Herrschaft‘, ‚Gewalt‘, ‚Kraft‘ und ‚Stärke‘ zurückgeführt werden. Er stammt vom althochdeutschen Begriff *maht* ab, was ‚Vermögen‘, ‚Körperkraft‘, ‚Anstrengung‘ und ‚Gewalt‘ bedeutet (Pfeifer et al. 1993, S. 821). Außerdem ist er mit dem althochdeutschen Wort *magan* verwandt, was ‚vermögen‘ und ‚können‘ heißt (Brockhaus 2006, S. 363). Daran angelehnt, findet Macht eine alltagssprachliche Verwendung als „Gesamtheit der Mittel und Kräfte, die jmdm. od. einer Sache andern gegenüber zur Verfügung stehen; Einfluss“ (Duden 1994, S. 2172). Wichtig ist hier der

Besitz von Ressourcen, der nicht nur Personen, sondern auch Sachen Macht verleihen kann. Eine weitere Alltagsbedeutung zeigt, dass der Begriff ebenfalls ein mystisches Element besitzt. Er wird verwendet, um eine geheimnisvolle Kraft zu bezeichnen. Ein weiterer Sinn bindet Macht an politische, gesellschaftliche, öffentliche Stellungen oder Funktionen und bedeutet eine verliehene Befugnis und eine Möglichkeit über Menschen und Verhältnisse zu bestimmen. Weiterhin wird Macht auch für einflussreiche Staaten bzw. Gruppen und Schichten verwendet und in militärischer Bedeutung für Herr oder Truppen (ebd.).

In alltagssprachlichen Verwendungen stellt Macht den Besitz einer Ressource, einer Befugnis oder eines Einflusses auf etwas dar. Macht können Personen oder Sachen innehaben, aber auch Gruppen und politische Gebilde.

2.1.2 Machtdefinitionen in den Sozialwissenschaften

Ebenso vielfältig sind Definitionen des Begriffes in der Wissenschaft. Sie lassen sich nach der jeweiligen Betrachtungsebene unterscheiden: Individualebene, Mikroebene, Mesoebene und Makroebene (Fischer/Wiswede 2002, S. 489; vgl. Witte 1985). Auf einer individuellen bzw. personenbezogenen Ebene wird Macht als Charaktereigenschaft von Personen betrachtet. Eine hohe Ausprägung dieser Eigenschaft bedeutet, dass die Person in der Lage ist, gewünschte Veränderungen in anderen oder allen Individuen, mit denen sie interagiert, herbeizuführen (Schopler 2000, S. 262ff.). Diese Untersuchungsebene spielt zum Beispiel in der Psychologie eine Rolle. Bei der Betrachtung der Mikroebene stehen Dyaden oder Kleingruppen im Fokus. Macht wird dabei in seiner Bedeutung für Personen und Gruppen und für die zwischen ihnen bestehenden Beziehungen untersucht. Auf der Mesoebene wird Macht zwischen Organisationen, Verbänden und Betrieben ergründet und auf der Makroebene Macht zwischen Staaten und Nationen. Diese beiden Ebenen spielen vornehmlich in politikwissenschaftlichen Betrachtungen eine Rolle.

Grundlegende Theorien zu Macht existieren in den verschiedenen Sozialwissenschaften, wodurch deutlich wird, dass Macht ein Phänomen ist, welches auf allen Ebenen und in allen Bereichen der menschlichen Existenz auftritt. Weiterhin wird hier ersichtlich, dass ein großes Interesse an der Ergründung dieses Phänomens besteht. Theorien und Definitionen aus verschiedenen Sozialwissenschaften beleuchten jeweils unterschiedliche Aspekte von Macht. Tabelle 1 gibt einen Überblick über Definitionen

des Machtbegriffes mit den jeweiligen Vertretern. Die Übersicht beinhaltet ebenfalls Informationen zur betrachteten Ebene sowie Anmerkungen dazu, welchen Beitrag die jeweilige Definition zu einem übergreifenden Verständnis des Machtphänomens liefert. Durch die Zusammenführung verschiedener Konzepte, wird hier ein übergreifendes Verständnis des Machtphänomens entwickelt. Die zusammengefassten Definitionen stellen eine Auswahl der zahlreichen Autoren, die sich mit dem Thema Macht beschäftigen, dar, ebenso wie eine Reduktion teilweise umfassender Konzepte auf die wesentlichsten Aussagen (Überblicke geben: Brockhaus 2006; Holtmann 2000; Fischer/Wiswede 2002; Schopler 2000; Schneider 1992). Gewählt wurden Begriffsdefinitionen, die einen Beitrag zur Entwicklung eines Machtbegriffes mit Relevanz für diese Arbeit bieten (siehe Tabelle 1 und Fortsetzung Tabelle 1).

Nach einem sozialpsychologisch, personenbezogenen Ansatz wird Macht als ein wesentliches menschliches Bedürfnis oder auch als Trieb verstanden, der je nach Ausprägung den Charakter einer Person kennzeichnet (Vierkandt 1916; McClelland 1961). Sehr viel häufiger wird Macht allerdings auf Mikro-, Meso- und Makroebene als generelle Kennzeichnung einer Beziehung definiert. Nach einem sozialpsychologischen Ansatz wird soziale Macht in einem noch engeren Verständnis als an eine Interaktionsbeziehung gebunden und auf diese beschränkt bleibend betrachtet. Ursache für Macht ist demnach eine ungleiche Ressourcenverteilung zwischen den Interaktionspartnern und eine sich daraus ergebende Asymmetrie der Interaktion (Fischer/Wiswede 2002).

Die von Macht gekennzeichnete Beziehung wird als Abhängigkeitsverhältnis (Dahl 1968 nach Brockhaus 2006, S. 407) und als gegenseitiges Kräfteverhältnis beschrieben (Cartwright 1959). Dies bedeutet, dass eine Seite abhängig von einer anderen ist und in ihren Handlungen von dieser beeinflusst wird. Weiterhin besteht auch eine Beidseitigkeit in diesem Verhältnis, bei der beide Seiten versuchen die Beziehung zu ihren Gunsten zu beeinflussen. Karl Deutsch (1973) beschäftigt sich mit dieser Beidseitigkeit des Verhältnisses, indem er anmerkt, dass in einer Beziehung immer die Optionen Einfluss auszuüben oder Einfluss zu empfangen bestehen. Mit diesen beiden Optionen werden Einflussnahme und -beugung zu Handlungsmöglichkeiten in Kommunikationssituationen. Wer dabei Erfolg hat und somit mehr Einfluss ausüben kann, hängt von einer Machtbasis ab. Die Machtbasis ergibt sich aus einer unterschiedlichen Ressourcenverteilung. Max Weber (1922) bezeichnet diese als eine Chance zur Durchsetzung des eignen Willens (ebd. 2002, S. 28).

Ansatz	Vertreter	Aussagen über Macht ¹	Individual-, Mikro-, Meso-, Makroebene ²	Beitrag zum Machtverständnis
Handlungstheoretische Auffassung (HT)	Max Weber (1922) soziologische HT	„jede Chance innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel, worauf diese Chance beruht“; „soziologisch amorpher Begriff“ (ebd. 2002, S. 28)	Mikro-, Meso-, Makroebene	Macht als <i>Kennzeichnung einer Beziehung</i> ; Besitz von jedweden <i>Machtmitteln</i>
	Heinrich Popitz (1986) soziologische HT	„Die Wurzeln sozialer Macht liegen in der Entsprechung vitaler Abhängigkeiten und konstitutiver Handlungsfähigkeiten des Menschen“ (ebd. 1992, S. 32) „die Chance zur Machtausübung ist den alltäglichen sozialen Interaktionen inhärent“ (ebd., S. 34)		Macht als <i>universelles Element menschlicher Vergesellschaftung</i> , Ursachen für Macht im Menschsein – Abhängigkeiten und Handeln; <i>jede Interaktionssituation ist potenziell von Macht geprägt</i>
	Robert Dahl (1968) politische HT	„subset of relations among social units such that the behaviors of one or more units depend in some circumstances on the behavior of other units“ (Dahl zitiert nach Brockhaus 2006, S. 407)		Von einem <i>Abhängigkeitsverhältnis</i> geprägte Beziehung; explizite Berücksichtigung des <i>situativen Kontextes</i>
Systemtheoretische Auffassung (soziologisch)	Niklas Luhmann (1968)	„die Möglichkeit, durch eigene Entscheidung für andere eine Alternative auszuwählen, für andere Komplexität zu reduzieren“ (ebd., S. 162; vgl. Luhmann 1988)	Mikro-, Meso-, Makroebene	Bedeutung und Funktion von Macht für Unterlegene: <i>Komplexitätsreduktion</i> , dieser kann, muss aber nicht die Entscheidung annehmen; Entscheider hat Macht <i>Kontext zu gestalten</i>
	Karl Deutsch (1973) politische Kybernetik	„Priorität der Leistung (output) gegenüber der Empfänglichkeit (intake), [dies] bedeutet die Möglichkeit, zu reden anstatt zuzuhören“ (ebd., S. 171)	Meso- und Makroebene	<i>Beidseitigkeit</i> in Machtverhältnissen; Einflussnahme und -beugung werden zu <i>Handlungsmöglichkeiten</i> in Kommunikationssituationen
	Talcott Parsons (1980)	Zentrale Funktion innerhalb von Gesellschaftssystemen, für Aufrechterhaltung der gesellschaftlichen Ordnung und des Leistungszusammenhangs erforderlich, sie ist das Interaktionsmedium politischer Subsysteme (Hillmann 2007, S. 517)		Macht erfüllt eine <i>wichtige Funktion zum Erhalt von Gesellschaftssystemen</i> ; Macht als <i>Medium zur Interaktionsregulation</i>
Diskursanalytische Auffassung	Norman Fairclough (1989) (sprachwis.)	„power as transformative capacity, the capacity of agents to affect the course of events“ (ebd. 1994, S. 3246)	Individual-, Mikro-, Meso-, Makroebene	Macht als <i>transformatives Leistungsvermögen</i> , das jeder zu einem gewissen Grad besitzt
Soziolinguistische Perspektive	Joshua Fishman (2006)	„control over scarce resources“ (ebd., S. 5)	Mikro-, Meso-, Makroebene	<i>Kontrolle über Zuschreibungen bzgl. des Besitzes von Ressourcen</i> , wie sozialer Status oder Einkommen, was mit dem Gebrauch einer bestimmten Sprache oder eines bestimmten Ausdrucksstils verbunden wird
Sozialpsychologische Auffassung	Lorenz Fischer, Günter Wiswede (2002)	Kennzeichnung einer asymmetrischen Interaktionsbeziehung, bei der die Mittel der Austauschpartner ungleich verteilt sind (ebd., S. 487)	Mikroebene	<i>Relationalität</i> : Macht immer an Interaktionsbeziehung gebunden und auf diese beschränkt; Macht als Sonderform des sozialen Einflusses

Tabelle 1: Übersicht über Machtdefinitionen und ihre Beiträge zum Machtverständnis

¹ Angaben von Seitenzahlen beziehen sich auf den vorgenannten Vertreter und das angegebene Jahr der Veröffentlichung.

² Dabei handelt es sich um eine Beurteilung und Zuordnung der Autorin.

Sozialpsychologisch personen- bezogene Auffassung	Alfred Vierkandt (1916)	Zwei grundlegende Triebe in Menschen: Machtrieb und Unterordnungstrieb (vgl. Häcker/Stapf 1998, S. 513)	Individual- ebene	Macht als Charakter- und <i>Persönlichkeitseigenschaft</i>
	David McClelland (1961)	Theorie der Motivation: drei dominante Bedürfnisse, die Menschen stets zu erfüllen versuchen: das Bedürfnis nach Erfolg, nach Macht und nach Zugehörigkeit		
Sozialpsychologisch beziehungs- bezogene Auffassung	Dorwin Cartwright (1959) (feldtheoretischer Ansatz)	Machtbeziehungen als das Resultat eines Kräfteverhältnisses zwischen zwei Akteuren A und B, bei dem A einerseits auf B einwirkt um seine Ziele zu verwirklichen und B andererseits bis zu einem gewissen Grad dagegenwirkt. Macht wird dann anhand des von A erzeugten Ausmaßes an gewünschter Veränderung in B gemessen (Schopler 2000, S. 262f.)	Mikroebene	Macht als <i>Ergebnis eines gegenseitigen Kräfteverhältnisses</i> ; Macht messbar durch Maß an Verhaltensänderung
	Hans-Dieter Schneider (1992) (entscheidungstheor. Ansatz)	Person A versucht die Wahrscheinlichkeitseinschätzung einer Person B, die zu Kosten-Gewinnabwägungen und darauf basierendem Verhalten führt, durch Informationen, Drohungen oder Versprechungen zu beeinflussen um B zu einem von A gewünschten Verhalten zu führen (ebd., S. 409)		Macht existiert nach Schneider nicht objektiv, sondern ist <i>von Attributionen abhängig</i> , sie existiert dann, wenn A und B A Machtmittel und deren potenzielle Benutzung zuschreiben; Verhaltensbeeinflussung
	Peter Blau (1964) (austauschtheor. Ansatz)	A kann Macht über B entwickeln, wenn A B belohnen oder bestrafen kann und wenn B keine attraktiveren Partnerschaften wahrnimmt (Schneider 1992, S. 409)		Machtbeziehung als <i>soziale Austauschbeziehung</i> in der beide Partner bleiben, solange sie keinen größeren Nutzen in anderen sozialen Austauschbeziehungen sehen
Mikro- politische Auffassung	Oswald Neuberger (1995a)	Mikropolitik als „das Arsenal jener alltäglichen ‚kleinen‘ (Mikro-)Techniken, mit denen Macht aufgebaut und eingesetzt wird, um den eigenen Handlungsspielraum zu erweitern und sich fremder Kontrolle zu entziehen“ (ebd., S. 14)	Mikro-, Mesoebene	Hauptziel von Personen ist der Aufstieg in der Organisation, Verbesserung der eigenen Situation und <i>Sicherung von Handlungsspielräumen und der eignen Identität</i> (S. 111)
Theorie symbolischer Macht	Pierre Bourdieu, Jean-Claude Passeron (1973)	Symbolische Macht entspricht der symbolischen Gewalt und ist „[...] jede Macht, der es gelingt, Bedeutungen durchzusetzen und sie als legitim durchzusetzen, indem sie die Kräfteverhältnisse verschleiert, die ihrer Kraft zugrunde liegen“ (ebd., S. 12) Macht ist auf Demonstration (symbolische Ressourcen) angewiesen	Mikro-, Meso-, Makroebene	Ansammlung symbolischen Kapitals (Zeichen gesellschaftlicher Anerkennung, durch eine bestimmte Sprache, Kleidung oder Verhalten ausgedrückt); Macht <i>an Anerkennung gebunden</i> ; Gemeinsamer Interpretationsrahmen nötig; Machtanspruch über symbolische Verwendung nachweisbar
Theorie struktureller Gewalt	Johan Galtung (1984)	„Strukturelle Gewalt ist die vermeidbare Beeinträchtigung grundlegender menschlicher Bedürfnisse oder, allgemeiner ausgedrückt, des Lebens, die den realen Grad der Bedürfnisbefriedigung unter das herabsetzt, was potentiell möglich ist“ (ebd. 1971, S. 55)	Mikro-, Meso-, Makroebene	Erklärung und Kritik ungleicher Machtverteilung: Beeinträchtigung für Untergeordnete; Macht <i>an Strukturen</i> und Gesellschaftsordnung gebunden; Gewalt als Form von Macht

Fortsetzung Tabelle 1: Übersicht über Machtdefinitionen und ihre Beiträge zum Machtverständnis

Die Machtbasis kann alles Mögliche sein, wie zum Beispiel physische Stärke, Informationsvorsprünge, ökonomische Ressource, politische Entscheidungsgewalt oder ähnliches. Die Beidseitigkeit des Verhältnisses ist im Widerstand gegen die Beeinflussung spürbar. Dieser kann, muss aber nicht erfolgen, es gibt auch Phänomene wie Konformität und Fügsamkeit. Auch der situative Kontext hat einen Einfluss darauf, wessen ‚Kräfte‘ überwiegen (Dahl 1968).

In einem weiteren Machtverständnis, das über Abhängigkeiten und gegenseitige Kräfteverhältnisse hinausgeht, wird Macht als nicht objektiv existent betrachtet, sondern ist von Attributionen abhängig. Sie liegt vor, wenn eine Seite der anderen Machtmittel und deren potenzielle Benutzung zuschreibt (Schneider 1992). Ausgehend von dem Attributionsansatz liegt Macht auch dann vor, wenn eine Seite diese Zuschreibungen über Ressourcenbesitz kontrollieren kann, zum Beispiel durch die Benutzung einer bestimmten Sprache oder eines bestimmten Ausdrucksstils, welcher auf sozialen Status oder hohes Einkommen schließen lässt (Fishman 2006). Diese Form der Machtausübung ist nicht nur an Attribution, sondern auch an Anerkennung gebunden (Bourdieu/Passeron 1973). Erst indem ein Ressourcenmehrbesitz als Machtbasis anerkannt wird, kann die besitzende Seite auch entsprechende Zuschreibungen kontrollieren. Diese Anerkennung muss über die Verwendung von Symbolen der Macht durchgesetzt werden, das heißt Machtanspruch lässt sich auch über symbolische Verwendung nachweisen.

Machtbeziehungen bringen auch dem Partner mit scheinbar weniger Ressourcen Vorteile. Peter Blau (1964) sieht Machtbeziehungen als soziale Austauschbeziehungen, die jeder Partner verlassen kann, wenn ein größerer Nutzen in einer anderen Austauschbeziehung gesehen wird (Schneider 1992, S. 409).

Aus systemtheoretischer Perspektive wird davon ausgegangen, dass das Phänomen Macht der Erfüllung latenter Funktionen in Gesellschaften dient und damit einen wichtigen Beitrag zum Erhalt von Gesellschaftssystemen leistet, indem es Interaktionen reguliert (Brockhaus 2006, S. 366; Parsons 1980). Macht wird dabei als Kommunikationsmedium in der Politik, vergleichbar mit Geld, betrachtet (Brockhaus 2006, S. 366; Luhmann 1988). Macht dient auch einer Komplexitätsreduktion und verdeutlicht die Bedeutung derselben für Unterlegene (Luhmann 1968, S. 162; vgl. Luhmann 1988). Komplexitätsreduktion bedeutet eine Erleichterung. Frei gewordene Ressourcen wie Zeit oder Energie, die für eine Entscheidung genutzt worden wären, können anders verwendet werden. Derjenige für den entschieden wird, hat die Wahl die Entscheidung

anzunehmen. Nach Luhmann (1968) nimmt er Entscheidungen an, wenn ihm dadurch eigenes Handeln erspart bleibt oder sonstige unangenehme Folgen auftreten würden. Ebenso deutet diese Definition die Macht des ‚Entscheidungers‘ an, Kontext zu gestalten. Macht muss nicht direkt über eine Person ausgeübt werden, sie kann sich auch in Form von Strukturen manifestieren und so als Kontext von Handlungen Einfluss ausüben. Johan Galtung (1984) spricht von struktureller Gewalt und meint die Verfestigung von Macht in Strukturen einer Gesellschaftsordnung. Ziel von Menschen in Organisationen ist es, gegenüber personell oder strukturell ausgeübter Macht, selbst Macht auszuüben, indem Handlungsspielräume und die eigene Identität gesichert werden, um die eigene Situation zu verbessern (Neuberger 1995a, S. 111).

Eine alternative Sichtweise auf Macht bietet Norman Fairclough (1989), der Macht nicht als Kennzeichnung einer Beziehung, sondern als transformatives Leistungsvermögen betrachtet, das jeder zu einem gewissen Grad besitzt (ebd. 1994, S. 3246).

Eine Begriffsdefinition von Macht erweist sich als komplex. Das wissenschaftliche Verständnis von Macht unterscheidet sich vom Alltagsgebräuchlichen durch die Betrachtung verschiedener Ebenen. Auf Individualebene stellt Macht ein menschliches Bedürfnis dar, auf Mesoebene kennzeichnet es eine asymmetrische Beziehung. Macht erfüllt ebenso Funktionen innerhalb eines sozialen Systems und kann sich in Form von Strukturen manifestieren. Neben der Kennzeichnung einer Beziehung und einem menschlichen Bedürfnis wird Macht auch als transformatives Leistungsvermögen verstanden. Zusammenfassend stellt Heinrich Popitz (1986) Macht als ein universelles Element menschlicher Vergesellschaftung dar. Er sieht die Ursache für das Bestehen von Machtphänomenen im Menschsein, welches Handeln und Abhängigkeiten beinhaltet (ebd. 1992, S. 32). Nach Popitz ist jede Interaktionssituation potenziell von Macht geprägt (ebd., S. 34).

Alle bisher betrachteten Arbeiten sind theoretischer Natur. Im nächsten Kapitel wird auf empirische Arbeiten und darauf basierende Erkenntnisse zu Macht eingegangen.

2.1.3 Empirische Studien zum Machtphänomen

Empirische Studien leisten einen wichtigen Beitrag zum Verständnis des Machtphänomens, weil sie den Gegenstandsbereich praktisch untersuchen und auf Erfahrungen basierend Theorie generieren oder bestehende Theorien an Lebenswelten prüfen. In Tabelle 2 werden die wichtigsten empirischen Arbeiten, bei denen Machtaspekte untersucht wurden, zusammengefasst. Kurz dargestellt werden die jeweiligen Untersuchungen zu Macht, deren Autoren, ein Abriss der Erkenntnisse und ebenfalls eine Einordnung, auf welcher Ebene das Machtphänomen untersucht wurde, sowie Anmerkungen zur jeweiligen Studie. Auch diese Übersicht stellt eine Auswahl und Komprimierung nach Relevanz für die vorliegende Arbeit dar. Die Mehrzahl der Studien ist der Sozialpsychologie zuzuordnen, bei der Macht auf einer Mikroebene als Kennzeichnung einer Beziehung betrachtet wird. Es wurden ebenfalls Studien durchgeführt, die Macht als Bedürfnis oder Motivation verstehen sowie Studien, die Macht in sozialen Systemen untersuchen (siehe Tabelle 2; vgl. Fischer/Wiswede 2002; Schneider 1992).

Die Theorie der Machtdistanzreduktion und die Machtausgleichstheorie betrachten die *Motivationsseite* von Macht mit unterschiedlichen Ergebnissen. Während Mauk Mulder (1977) davon ausgeht, dass Machteinsatz die Zufriedenheit steigert und daher stets nach Erweiterung der eigenen Machtausübung gesucht wird, stellt Hans-Dieter Schneider (1977) fest, dass Machtunterschiede auf Seiten der unterlegenen und der überlegenen Partner zu Reduktion derselben führen. Schneider geht allerdings auch davon aus, dass dafür Gleichheit als soziale Norm innerhalb einer Gruppe besteht (1992, S. 411). Studien, in denen der *Einsatz von Machtmitteln* untersucht wurde, kamen zu sich ähnelnden Ergebnissen. Wenn Machtmittel zur Verfügung stehen, werden diese eingesetzt (Kipnis 1972; Deutsch/Krauss 1962; Zimbardo 1984). Dabei treten Einflüsse auf die Selbstwahrnehmungen des Machthabers auf, die zu einer Aufwertung bis Überschätzung der eigenen Leistung führen (Kipnis 1972). Auf *Attribution* und Sprache beziehen sich Studien von Laada Bilaniuk (2003) und Clifford Geertz (1960), die die Verfügung über Machtmittel mit der Zuschreibung über den Besitz derselben verbinden. Mit den Sprechern bestimmter Sprachen wird der Besitz wertvollerer Ressourcen attribuiert (Bilaniuk 2003). Auch werden den Personen, die eine bestimmte Ausdrucksweise zeigen, verschiedene Ressourcen, die höheren Gesellschaftsschichten eigen sind, zugeschrieben (Geertz 1960).

Untersuchung zu Macht	Autor	Erkenntnisse über Macht	Betrachtete Ebene	Anmerkungen
Machtdistanzreduktion	Mauk Mulder (1977)	Individuen zielen darauf ab <i>Machtdistanz zu mächtigen Personen zu verringern</i> , wobei die Tendenz zur Machtdistanzreduktion größer ist, je geringer der Machtabstand; Individuen versuchen <i>Machtdistanz zu unterlegenen Personen zu erweitern</i> , wobei die Tendenz zur Ausweitung der Distanz größer ist, je größer der Machtabstand (Schneider 1992, S. 410)	Individual-, Mikro-, Mesoebene	Annahme: Individuen üben gern Macht aus, dies steigert die Zufriedenheit, sie suchen daher nach Machtausweitung; Konzeptprüfendes Vorgehen; in Experimenten, Befragungen, Beobachtungen bestätigte Hypothesen
Machtausgleichstheorie	Hans-Dieter Schneider (1977)	Machtgleichheit führt zu stabilen und alle Partner befriedigenden Sozialbeziehungen. <i>Wahrgenommene Machtunterschiede führen zu Bemühungen, die Differenzen zu reduzieren</i> – auf Seiten der unterlegenen und der überlegenen Partner“ (Schneider 1992, S. 411)	Individual-, Mikroebene	Grundannahme: innerhalb einer Gruppe existiert Gleichheit als soziale Norm; Theorie in Befragungen und Rollenspielen geprüft
Korrumperende Wirkung der Macht	David Kipnis (1972)	4-Stufen-Wirkung der Macht: (1) Besitz von Machtmitteln führt zu deren Einsatz, (2) Benutzung von Machtmitteln führt zu der Überzeugung, dass das Verhalten der Partner vom Machthaber gesteuert wird, (3) Leistung Untergeordneter wird ab- und die des Machtinhabers selbst aufgewertet, und (4) die Distanz zu Untergeordneten wird vergrößert (Schneider 1992, S. 411)	Individual-, Mikroebene	Selbstwahrnehmung der Machtinhaber untersucht; Simulationsexperiment
Spieltheorie: trucking game	Robert Krauss, Morton Deutsch (1962)	Der Besitz von Machtmitteln führt zu ihrem Einsatz und zu einem ungünstigeren Ergebnis für alle Beteiligten (Schneider 1992, S. 412)	Mikroebene	Rollenspiel mit asymmetrischer Spielanordnung; Macht als Ursache von Konflikten und als Lösungsweg
Stanford-Gefängnis-Experiment	Philip Zimbardo (1984)	Verfügung über Machtmittel kann zu ihrem Einsatz bis Missbrauch führen; das Experiment musste aufgrund Machtmissbrauches abgebrochen werden	Mikroebene	Ziel der Studie: Untersuchung von Rollenverhalten; Erkenntnisse zu Macht sind Nebeneffekt
Milgram-Experiment	Stanley Milgram (1974)	Einfluss einer Autorität: Die meisten Versuchspersonen erkennen eine Überlegenheit des Leiters an und ordnen sich unter, sogar über das eigene Gewissen hinaus	Mikroebene	Experiment unter Laborbedingungen; Untersuchung von Gehorsam, Schlüsse zu Macht sind Nebeneffekt
Entscheidungsfindungsprozesse in soz. Systemen	Amos Hawley (1963)	Macht anhand der Quote von Managerrollen im Vergleich zu allen anderen Rollen innerhalb eines sozialen Systems messbar (Schopler 2000, S. 264)	Meso-, Makroebene	Annahme: „Every social act is an exercise of power, every social relationship is a power equation and every social group or system is an organization of power“ (Schneider 1992, S. 422)
Soziolinguistische Untersuchung	Laada Bilaniuk (2003)	Das Sprechen einer bestimmten Sprache führt zu Zuschreibungen bestimmter Attribute; einige Sprachen werden mit dem Besitz wertvollerer Ressourcen attribuiert und deren Sprecher sind demnach als mächtiger einzuschätzen	Mikroebene	Einstellung von Ukrainern gegenüber Sprechern bestimmter Sprachen (Ukrainisch, Russisch oder Englisch) in Bezug auf sozialen Status, Einkommen und Freundlichkeit einschätzen (Fishman 2006, S. 6)
Ethnologische Untersuchung	Clifford Geertz (1960)	Bestimmte soziale Klassen verfügten über mehr Macht als andere (Fishman 2006, S. 3f.) die Ausdrucksweise der Versuchspersonen wurde variiert in Abhängigkeit von der Einschätzung der sozialen Position des Gegenübers im Verhältnis zur eigenen Position und der Formalität des Kontextes	Mikroebene	Analysierte verbale Interaktionen unter dem Aspekt der Zugehörigkeit zu sozialen Schichten; Machtaspekte indirekt bei Zuschreibungen mit untersucht

Tabelle 2: Übersicht über empirische Arbeiten zum Thema Macht

Daraus kann man folgern, dass unter spezifischen Bedingungen Sprecher bestimmter Sprachen und Zugehörige höherer sozialer Schichten über mehr Macht verfügen als andere.

Die *Wirkung von Macht* als Einfluss einer Autorität wurde von Stanley Milgram (1974) mit aufsehenerregenden Ergebnissen analysiert, da viele Versuchspersonen über ihr eigenes Gewissen hinaus Anordnungen befolgten.

Selten werden empirische Machtbetrachtungen auf höheren Ebenen vorgenommen. Amos Hawley (1963) fand eine Möglichkeit die *Bedeutung von Macht innerhalb sozialer Systeme* zu messen, indem er die Quote von Managerrollen im Vergleich zu allen anderen innerhalb des Systems errechnete.

Zusammenfassend kann über die betrachteten empirischen Arbeiten gesagt werden, dass ein Großteil experimentell unter Laborbedingungen durchgeführt wurde (Deutsch/Krauss 1962; Milgram 1974; Kipnis 1972), häufig ein konzeptprüfendes, deduktives Vorgehen stattfand (Mulder 1977; Schneider 1977) oder Erkenntnisse zu Macht ursprünglich nicht Ziel der Untersuchung, sondern Nebeneffekte waren (Zimbardo 1984; Geertz 1960). Der geringe Umfang auf Macht fokussierender Studien zeigt, dass es sich dabei häufig nur um ein Randthema handelt. Nach Fischer und Wiswede (2002, S. 487) stellt soziale Macht in der Sozialpsychologie ein eher vernachlässigtes Thema dar mit aktuell geringen theoretischen und empirischen Fortschritten. Dieser Befund ist überraschend, da die theoretische Beschäftigung mit dem Machtphänomen in allen Sozialwissenschaften sichtbar wurde und auch die Bedeutung des Phänomens auf allen Ebenen. Bei diesem wenig empirisch erforschten Bereich menschlicher Wirklichkeit, besteht besonders ein Bedarf für qualitative Studien und damit für die Bildung von Theorien auf Grundlage empirischer Befunde.

Neben wissenschaftlichen Definitionen und empirischen Untersuchungen zu Macht, existieren weiterhin Typologien zur Erfassung von Macht. Im folgenden Unterkapitel werden diese Dimensionen sowie eine untersuchungsleitende Einteilung vorgestellt.

2.1.4 Dimensionen und Eigenschaften von Macht

Zum besseren Verständnis des Machtphänomens haben verschiedene Autoren Klassifikationen und Typologien entworfen, die in diesem Abschnitt als Dimensionen zusammengefasst werden. Eine Klassifizierung von Macht stellt die schon erwähnte Einteilung Wittes nach *Individual- bis Makroebene* dar. Häufig unterschieden wird Macht außerdem nach *Arten*, wie militärische, physische, psychische, geistig-kulturelle, politische, ökonomische und materielle Macht. Diese Einteilung beschreibt die Art der Ressourcen, die Machtverhältnisse prägen. Eine andere Unterscheidung ist die nach *Bereichen*, die der Machterstreckung entsprechen, wie Personenanzahl, betroffene Verhaltensausschnitte, Ausmaß möglicher Verhaltensänderung, Zeitdauer, geografischer Raum (vgl. Fischer/Wiswede 2002, S. 489). Tabelle 3 gibt eine Übersicht über weitere bekannte Klassifizierungen von Macht (vgl. Fischer/Wiswede 2002; Holtmann 2000).

Art der Klassifikation	Autor	Machtdimensionen	Beschreibung
Grundlagen der Macht	John French, Bertram Raven (1959)	<i>Belohnungsmacht,</i> <i>Bestrafungsmacht,</i> <i>Legitimierte Macht,</i> <i>Identifikationsmacht,</i> <i>Expertenmacht,</i> <i>Informationsmacht</i>	→ Möglichkeit des Machthabers Vorteile zu verschaffen, → Anwendung negativer Einflüsse und Zurückhaltung von Belohnungen, → an Normen und Werte gebunden, Recht einer Position und Stelleninhaber anerkannt, → Nacheifern nach einem Vorbild, → Kompetenz des Machthabers als Ressource, → Zugang zu Informationen und Kontrolle über Kommunikationskanäle
Ergänzung zu Grundlagen der Macht	Dorwin Cartwright (1959)	<i>Ökologische Macht</i>	→ Beeinflussung von Verhalten durch die Möglichkeit Umwelt zu gestalten und die Fähigkeit soziale in strukturelle Macht umzuwandeln
	Peter Blau (1964)	<i>Macht durch Emotion</i>	→ Erzeugen und Ausbeuten von Emotionen in Beziehungen
Durchsetzungsformen von Macht	Heinrich Popitz (1986)	<i>Aktionsmacht,</i> <i>Instrumentelle Macht,</i> <i>Autoritative Macht,</i> <i>Datensetzende Macht</i> (vgl. Popitz 1992)	→ das Vermögen körperlich, ökonomisch und durch den Entzug sozialer Teilhabe zu verletzen, → Einsatz materieller Mittel und für die Betroffenen glaubhafte Verfügung über Belohnungen und Strafen, → gehorchen aus innerer Überzeugung, da Anerkennung des Maßgebenden und erhoffte Anerkennung von ihm, → Vermögen durch technisches Handeln Lebensbedingungen für andere zu gestalten
Machtmittel in Organisationen	Amitai Etzioni (1978)	<i>Brachiale,</i> <i>Pretiale,</i> <i>Symbolische</i> Machtinstrumente	→ Ausübung und Androhung von Zwang durch physische Mittel, → Verfügung über Geld, Güter und Dienste ermöglichen Einflussnahme, → Anerkennung des Maßgebenden und erhoffte Anerkennung von ihm

Tabelle 3: Übersicht bekannter Klassifizierungen von Macht

Ein weithin verbreiteter Versuch Machtbeziehungen einzuteilen stellen die *Grundlagen der Macht* von John French und Bertram Raven (1959) dar³, die von Dorwin Cartwright (1959) und Peter Blau (1964) ergänzt wurden. Diese Klassifizierung sowie die Durchsetzungsformen von Macht (Popitz 1986) und die Beschreibung von Machtmitteln in Organisationen (Etzioni 1978) beziehen sich auf die Ressourcen eines Machthabers und die Art ihres Einsatzes in einer Beziehung. Er kann durch physische Überlegenheit verletzen oder Gewalt androhen und damit Zwang ausüben, aber auch über Güter verfügen und dadurch belohnen oder durch Enthaltung dieser, wozu auch soziale Teilhabe gehört, bestrafen. Diese Belohnungs- und Bestrafungsmacht setzt Kontrolle voraus. Dagegen müssen legitimierte Macht, Identifikationsmacht und Expertenmacht nicht immer kontrolliert werden (Fischer/Wiswede 2002, S. 492), weil hier die Unterlegenen aus Überzeugung, im Einklang mit Normen oder gemäß dem Wunsch nach Anerkennung durch den Machthaber handeln. Emotionale Macht bezieht sich nach Blau (1964) auf Partnerschaften, aber im weitesten Sinne kann darin auch der Wunsch nach Aufmerksamkeit und Anerkennung in jeder Beziehung verstanden werden und das Gewähren oder Verweigern dieser (Nothdurft 2007; siehe Kapitel 4.2.2.2). Eine weitere wichtige Machtausübung ist die indirekte Einflussnahme über die Gestaltung von Lebensbedingungen, die als struktureller Kontext wirken. Hierzu kann auch die Kontrolle über Informationsverteilung gezählt werden.

Diese Klassifizierungen von genutzten Ressourcen in Machtverhältnissen ergänzen Dimensionen von Macht, die nach den in Abbildung 1 dargestellten Extremen charakterisiert werden.

<u>Machtformen</u>		
personal	↔	strukturell
formell	↔	informell
potenziell	↔	realisiert

Abbildung 1: Machtdimensionen nach Extremen

Personale Macht ist die direkte Ausübung sozialer Macht durch eine Person, *strukturelle Macht* ist eine Verfestigung dieser Macht in Normen oder Regelungen, es handelt sich dabei um indirekte Machtausübung stellvertretend für soziale Macht.

³ Fischer und Wiswede (2002, S. 492) betrachten diese Klassifizierung als logisch inkonsistent, dennoch gilt sie als eine der klassischen Theorien in der Forschung zum Thema Macht.

Strukturelle Macht kann einer Definitionsmacht des Mächtigen unterliegen, der in der Lage sein kann gewisse normative Grenzen, wie Normen über Verteilungsgerechtigkeit, Gleichheit und faires Verhalten, selbst zu bestimmen (Fischer/Wiswede 2002, S. 502). Stefan Hradil unterscheidet in diesem Sinne Positionsmacht und persönliche Macht (Holtmann 2000, S. 365; vgl. Hradil 1980). *Formelle Macht* entspricht einer positionellen Festlegung, sie ist durch höhere Instanzen legitimiert, *informelle Macht* entwickelt sich dagegen ungeplant und im Verborgenen. Dieses Machtpaar kann auch als sichtbare und unsichtbare Macht bezeichnet werden (Fischer/Wiswede 2002, S. 491). *Potenzielle Macht* entspricht einer nur indirekt erschließbaren Macht, die objektiv gesehen die Summe aller Ressourcen einer Person darstellt und subjektiv gesehen die Macht des Mächtigeren und die Wahrscheinlichkeit eines Machteinsatzes als Einschätzung des weniger Mächtigen. Die Überführung potenzieller Macht in *realisierte Macht* heißt Aktualisierung (ebd., S. 489f.).

Aus den eben vorgestellten Extremen wird nun eine eigene Klassifizierung von Machtdimensionen entwickelt, die als Grundlage der hier durchgeführten empirischen Forschung gelten soll. Im Fokus stehen Machtbereiche, die für in Unternehmen arbeitende Teams relevant werden können. Bedingt durch den besonderen Kontext von Regeln und Strukturen in Unternehmen, ist die Aufteilung in strukturelle und personale Macht, ebenso wie die Gliederung in formelle und informelle Macht besonders wichtig. Tabelle 4 gibt eine Übersicht über die sich daraus als wesentlich ergebenden Machtbereiche und damit für diese Arbeit wichtigen Untersuchungsfelder.

	<i>strukturell</i>	<i>personal</i>
<i>formell</i>	(1) Strukturen, Regeln, Normen	(2) Führungskraft
<i>informell</i>	(3) Situationsstrukturierung	(4) Persönliche Motive im Team

Tabelle 4: Relevante Machtbereiche für in Unternehmen arbeitende Teams

Der erste Bereich, in dem Macht wirksam werden kann, ist ein formell und strukturell geprägter. Strukturen des Unternehmens sowie in diesem bestehende Regeln und Normen stellen das Arbeitsumfeld dar. Sie sind Ergebnis früherer Machtaushandlungen nach Interessen der Unternehmensführung und unterliegen weniger starkem Wandel. Dazu gehören beispielsweise die Organisationsstruktur, -strategie und -werte, die als Kontext der Arbeit Einfluss auf die Tätigkeit im Team haben. Führungskräfte stellen einen zweiten, formell und personal geprägten Machtbereich in Unternehmen dar. Sie

werden einerseits formal eingesetzt, haben eine erhöhte Position in der Hierarchie und verfügen damit über legitimierte Macht und Positionsmacht. Andererseits hat auch die Persönlichkeit einer Führungskraft erheblichen Einfluss auf die Umsetzung von Vorschriften und den Führungsstil. In diesem Machtbereich kann eine Vielzahl der Machtgrundlagen aus Tabelle 3 zum Einsatz kommen. Ein dritter Machtbereich ist die Situationsstrukturierung. Fischer und Wiswede (2002, S. 491) definieren sie als eine strukturelle und informelle Macht, die Verhaltens- und Denkweisen in eine bestimmte Richtung steuern soll. Als Situationsstrukturierung zählen zum Beispiel Verhandlungsvorbereitungen, Festlegungen von Tagesordnungspunkten oder bestimmten Kriterien, die die Teammitglieder unter sich zur Strukturierung der Arbeit aushandeln. Der vierte und letzte ist ein informeller und personaler Machtbereich, welcher von allen persönlichen Motiven der an der Teamarbeit Beteiligten geprägt ist. Hier können informelle Führer hervortreten, sich ethnozentrische Verhaltensweisen als beeinflussende Faktoren auswirken, Experten zeigen oder alle möglichen anderen Interessen, die Personen versuchen durchzusetzen, eine Rolle spielen. In diesem Machtbereich zeigt sich der Einsatz von Mikrotechniken aller Teammitglieder um eigene Handlungsspielräume zu nutzen und Macht aufzubauen (Neuberger 1995a). Die einzelnen Machtbereiche sind dabei stark interdependent. Strukturen und Regeln stellen ebenso einen Kontext für die übrigen drei Bereiche dar, Situationsstrukturierung richtet sich an den Rahmenstrukturen aus, kann diese aber auch umgehen oder langsam verändern. Die Führungskraft setzt strukturell geprägte Regeln und Vorgaben des Unternehmens um und hat dabei einen Gestaltungsspielraum. Person und Verhalten der Führungskraft können Einfluss auf Situationsstrukturierung und Durchsetzung sonstiger Interessen der Teammitglieder haben, ebenso wie sich diese Interessen auf die Führungskraft und die Situationsstrukturierung auswirken können. Die Machtgrundlagen aus Tabelle 3 können auf personaler Seite eingesetzt werden. Bei Interaktionen und generellen Beziehungen im Team wirken die Machtbereiche nicht nur zusammen, sondern auch situationsabhängig, weshalb auch hier eine erweiterte, dreidimensionale Grafik, welche die potenzielle und realisierte Macht berücksichtigt, denkbar wäre. Eine spezielle Machtkonstellation kann dabei Auswirkungen auf Arbeitsprozesse, -ergebnisse, Gruppenkohäsion, Mitgliederzufriedenheit und weitere Faktoren haben.

2.1.5 Zusammenfassung relevanter Machtmerkmale

Macht als Konstrukt dient der Beschreibung eines *sozialen und kulturkonstitutiven Phänomens*. Der Begriff findet sowohl im Alltag als auch in der Wissenschaft Verwendung, wobei sich sein alltagssprachlicher Gebrauch dadurch auszeichnet, dass Macht als etwas betrachtet wird, das Personen, Gruppen oder Sachen besitzen oder entbehren können. Machtprozesse und -beziehungen müssen auch in dieser empirischen Studie mitgedacht und expliziert werden. Die wissenschaftliche Auffassung, die hier von Bedeutung ist, sieht Macht als Kennzeichen von sozialen Beziehungen und sozialen Systemen. Wichtige Erkenntnisse über die Natur des Phänomens liefert die Betrachtung von Macht auf *unterschiedlichen Akteursebenen*. Auf personenbezogener Ebene kann ein Machtmotiv oder Machtbedürfnis verschieden ausgeprägt sein, auch der Umgang mit Macht auf beiden Seiten kann persönlichkeitsbedingt unterschiedlich sein. Auf einer Mikroebene steht die Beziehung zwischen sozialen Akteuren im Fokus, bei der Macht in einer ungleichen Verteilung von Ressourcen begründet liegt. Auf einer Meso- und Makroebene werden die Beziehungen zwischen größeren sozialen Einheiten betrachtet, deren Verhältnisse zueinander ebenfalls von Machtkonstellationen geprägt sind.

Aus der Betrachtung sozialer Beziehungen lässt sich ableiten, dass Macht ein *relationales Phänomen* ist. Macht ist keine substantielle Eigenschaft, sondern ist an die Existenz von sozialen Akteuren und einer Beziehung zwischen ihnen gebunden. Macht ist dabei *eine Perspektive*, mit welcher man soziale Beziehungen betrachten kann.⁴ Macht ist an den *Ressourcenbesitz* von Personen oder sozialen Einheiten gebunden, wobei der Ressourcenbegriff sehr weit ist und jede mögliche Art von Disposition, Vermögen und Besitz umfassen kann. Daraus lässt sich die Vermutung ableiten, dass in einer Beziehung die Ressourcen zwischen den Partnern immer bis zu einem bestimmten Grad ungleich verteilt sind, wodurch jede soziale Beziehung und *jede Interaktionsbeziehung potenziell von Macht geprägt* ist. Macht auszuüben stellt hierbei eine *Handlungsmöglichkeit* dar, die häufig realisiert wird, um die eigene Situation zu verbessern. Ob Macht in einer Interaktion tatsächlich relevant wird, hängt davon ab, welche Ressource relevant ist und damit vom *situativen Kontext*. Denkbar wäre beispielsweise eine Interaktion zwischen einem Anwalt und einem Arzt. Ist der Arzt in der Kanzlei des Anwalts zu einer rechtlichen Beratung, verfügt der Anwalt über das Know-How und damit einseitiges Machtpotenzial, ist der Anwalt dagegen wegen einer

⁴ Andere denkbare Perspektiven wären beispielsweise Verständnissicherung oder Vertrauensaufbau.

medizinischen Beratung in der Praxis des Arztes ist das Machtverhältnis genau umgekehrt. Ob Macht in einer Interaktion relevant wird, hängt aber noch von einem weiteren Faktor ab. Wenn ein Machtpotenzial wie gerade eben besteht, so ist es nicht auch automatisch wirksam, sondern hängt von der *Realisierung der Macht* in einer konkreten Interaktionssituation ab. Der Besitzer des Machtpotenzials muss dieses erstens wahrnehmen und zweitens geltend machen und der Partner muss dies ebenfalls wahrnehmen und in irgendeiner anerkennenden Weise (dazu gehört auch Ablehnung) darauf reagieren. Folglich kann, muss aber nicht, *Macht in jeder Interaktionssituation relevant werden*. Macht muss vermittelt und ausgehandelt werden. Sie ist nicht von objektiven Ressourcen, sondern von der Zuschreibung beider Seiten abhängig, wer über welche relevanten Ressourcen und damit über die Fähigkeit zur Einflussnahme über den anderen verfügt. Darüber hinaus kann Macht sich *in Strukturen manifestieren*, als Ergebnis bereits stattgefundenener Aushandlungsprozesse, und so menschliches Handeln beeinflussen.

Wenn man soziale Systeme betrachtet, erfüllt Macht für Individuen innerhalb dieser Systeme wichtige Aufgaben, sie hat eine *Ordnungs- und Komplexitätsreduktionsfunktion* und reguliert Interaktionen. Macht kann sich aus gesellschaftlichen Strukturen ergeben, sie dient dem Erhalt dieser Struktur und ermöglicht somit den Fortbestand eines sozialen Systems und damit das Handeln von Individuen innerhalb des Systems. Macht stellt damit aber auch eine *Einschränkung freien Handelns* dar.

Eine Vielzahl an Autoren aller Sozialwissenschaften beschäftigte sich mit Machtdefinitionen, was die Bedeutung des Phänomens und das Interesse an seiner Ergründung beweist. Erstaunlicherweise gibt es nur wenige Studien, die sich mit der empirischen Erforschung von Macht beschäftigen. Der Bedarf besonders für qualitative Studien besteht. Daran soll in dieser Arbeit angeknüpft werden. Im Fokus der Arbeit und als Arbeitsdefinition wird Macht als individuelles Phänomen verstanden, welches in soziale Kontexte eingebettet ist. Theoretische Bedeutungen von Macht für Individuen wurden dargestellt, interessant ist nun, diese Bedeutung empirisch zu prüfen und aus einer Erlebnisperspektive zu erfahren, welche Aspekte für Personen wann relevant sind und wie damit umgegangen wird. Eine Klassifizierung relevanter Machtbereiche als Anhaltspunkt für eine empirische Forschung wurde mit Strukturen und Regeln, Führungskraft, Situationsstrukturierung und persönlichen Motiven der Teammitglieder ebenfalls vorgestellt.

Da in dieser Arbeit der Umgang mit Macht auch mit dem kultureller Differenz verbunden ist, soll im folgenden Kapitel das der Arbeit zu Grunde liegende Verständnis kultureller Differenz geklärt und anschließend auf den Zusammenhang von Macht und Kultur eingegangen werden.

2.2 Kulturelle Differenz

Dieser Arbeit liegt ein Verständnis kultureller Differenz zugrunde, auf das in diesem Kapitel näher eingegangen wird. Zunächst wird die hier relevante Auffassung von Kultur erläutert und davon abgeleitet kulturelle Differenz. Anschließend wird auf Macht im interkulturellen Kontext eingegangen.

2.2.1 Begriffsdefinition Kultur

Der in dieser Arbeit zum Einsatz kommende Kulturbegriff lehnt sich insbesondere an den theoretischen Überlegungen der folgenden Autoren an. Kultur manifestiert sich nach Alexander Thomas (2000, S. 233) in einem für eine Gruppe relevanten Bedeutungs- und Orientierungssystem, das aus spezifischen Symbolen gebildet wird. Nach Jürgen Straub (2007) setzt der Kulturbegriff „eine soziale Praxis und die darin geschaffenen, reproduzierten oder transformierten Wissensbestände voraus, die das Selbst und die Welt von Menschen zu einer sinn- und bedeutungsstrukturierten Wirklichkeit ‚machen‘. In dieser Wirklichkeit ist *orientiertes Handeln* möglich und notwendig“ (S. 15, Hervorhebungen im Original).

Ein Merkmal von Kultur ist, dass sie kollektiv geteilt wird. Geert Hofstede (1991) definiert Kultur als „the collective programming of the mind which distinguishes the members of one human group from another“ (S. 19). Denk-, Fühl- und Handlungsmuster sind für ihn mentale Programme, vergleichbar mit der Programmierung eines Computers (ebd., S. 18). Dabei sind diese programmierten Muster bei Menschen nicht ebenso ein Zwang wie bei Computern, vielmehr kann der Mensch immer noch entscheiden, wie er sich verhält, aber in Anbetracht der Sozialisation an eine bestimmte Kultur ist dabei eine bestimmte Verhaltensweise wahrscheinlich. Kultur als Bedeutungs- und Orientierungssystem zu definieren, hilft das Phänomen Kultur im Rahmen moderner, dynamischer Gesellschaften zu erfassen. Menschen gehören verschiedenen Gruppen und somit Kulturen an, außerdem ändern sich Gruppen- und Kulturzugehörig-

keiten im Laufe eines Lebens, dadurch können Menschen auf vielfältige Bedeutungs- und Orientierungssysteme zurückgreifen. Kulturelle Zugehörigkeit ist demnach „immer eine plurale, *multiple* Angelegenheit“ (Straub 2007, S. 22, Hervorhebung im Original). Was die von einer Gruppe geteilte Kultur ausmacht, ist nach Straub nicht vollständige Homogenität, sondern „ein in der kulturellen Sphäre angesiedeltes gemeinsames ‚Lebenselement‘ oder mehrere solche Elemente“ (2007, S. 21). Kulturen sind nicht statisch, sondern dynamische Gebilde und nicht dauerhaft und an einen Ort oder eine Region gebunden, sondern können auch virtuell und flüchtig existieren (vgl. Straub 2007).

Als Kultur können in dieser Arbeit also alle möglichen Gruppenzugehörigkeiten verstanden werden. Relevant dabei sind eigene Zuordnungen der jeweiligen Untersuchungspartner.

2.2.2 Verständnis kultureller Differenz

Der Differenzbegriff meint einen Unterschied, eine Verschiedenheit. Nach Norbert Ricken und Nicole Balzer (2007) bedeutet Differenz traditionell eine relative Verschiedenheit einer Eigenschaft, wobei auf einer übergelagerten Ebene Gleichheit besteht.⁵ Kulturelle Differenz bezieht sich auf die Wahrnehmung einer Verschiedenheit kultureller Praxis und der damit verbundenen Wissensbestände. Differenzwahrnehmung hat eine große Bedeutung bei der Definition von Kultur allgemein und bei der Erfassung einer speziellen Kultur. Dies liegt im relationalen Charakter des Kulturphänomens begründet: „Kulturelle Wirklichkeiten sind Ergebnisse von pragmatischen und/oder sprachlichen Unterscheidungen bzw. Relationierungen. Ihre qualitative Bestimmtheit erhalten sie stets im Hinblick auf eine oder mehrere andere Kulturen“ (Straub 2007, S. 18). Wahrnehmung kultureller Differenzen stellt Herausforderungen an Individuen, sie müssen diese produktiv verarbeiten und übersetzen. Kulturelle Differenz kann Ursache von Missverständnissen werden, die Kommunikation behindert und Verunsicherung

⁵ Sie unterscheiden dieses Verständnis von der Differenztheorie als spezifische, neuere Denkform, bei der Differenz „zunehmend auch eine radikal gedachte Unterschiedenheit und Singularität bezeichnet, die durch keinen übergreifenden Kontext bzw. kein einheitliches Fundament (mehr) zusammengehalten wird und so die klassische Frage nach dem Verhältnis des Einen und des Vielen, des Allgemeinen und des Besonderen insgesamt aufbricht“ (Ricken/Balzer 2007, S. 57).

und Angst hervorruft (ebd., S. 19). Der Umgang mit kultureller Differenz kann personenbezogen sehr unterschiedlich sein.⁶

Bedeutsam für diese Arbeit ist der Umgang mit wahrgenommenen kulturellen Unterschieden. Wann kulturelle Differenz relevant wird, ist sichtbar durch Zuordnung des Selbst und anderer. In diesem weiten Kulturkontext ist für die Arbeit relevant, was auch immer für betroffene Personen wichtig ist, jede Zugehörigkeit, jedes gemeinsame Lebenselement, was in Verbindung mit der Relevanzsetzung von Machtaspekten thematisiert wird.

2.2.3 Bedeutung von Macht im interkulturellen Kontext

Die Betrachtung der beiden sozialen Phänomene Macht und Kultur in einer Verbindung eröffnet verschiedene Perspektiven und Forschungsfelder, die in diesem Unterkapitel kurz vorgestellt werden. Studien zum Thema Macht im interkulturellen Kontext existieren in der Kulturpsychologie, in der Linguistik und der kulturvergleichenden Psychologie (siehe Tabelle 5).

Ansatz	Autor	Aussagen über Macht in interkultureller Kommunikation
Kulturpsychologie	Alexander Thomas (2003)	Vier Typen des individuellen Verhaltens in kulturellen Überschneidungssituationen: Dominanz, Assimilation, Divergenz und Synthese (S. 47f.)
Linguistik	Karlfried Knapp (2002)	In Wettbewerbssituationen werden Nichtmuttersprachler sprachlich entmachtet und nach und nach durch unkooperative Kommunikationsstrategien aus Konversationen ausgeschlossen (S. 217ff.)
	Winfried Thielmann (2007)	Macht als Verfügung über Wissensbestände in interkultureller Kommunikation; Asymmetrie liegt in gesellschaftlichen Strukturen, Wissen und Sprache begründet
	Pierre van den Berghe (1994)	Fünf Dimensionen haben Einfluss auf Machtunterschiede zwischen ethnischen und linguistischen Gemeinschaften: die absolute Größe der Gruppe weltweit, die geografische Verteilung der Sprecher, die relative Größe der Gruppe innerhalb der Bevölkerung eines Staates oder Territoriums, die Kontrolle der Gruppe über knappe Ressourcen, wie politische Macht oder Reichtum, und das Ausmaß an Kontakt zwischen den verschiedenen Gruppen. (S. 3241f.)
Kulturvergleichende Psychologie	Geert Hofstede (1993)	Machtdistanz als Dimension kultureller Unterschiede: „Ausmaß, bis zu welchem die weniger mächtigen Mitglieder von Institutionen bzw. Organisationen eines Landes erwarten und akzeptieren, daß Macht ungleich verteilt ist“ (Hofstede 1993, S. 42)
	Robert House et al. (2004)	

Tabelle 5: Bereiche der Erforschung von Macht im interkulturellen Kontext

⁶ Mögliche Umgangsweisen mit kultureller Differenz sind beispielsweise bei Milton Bennett (1993) in seinem Modell zur Beschreibung interkulturellen Lernens zu finden, Leugnen, Abwehr und Minimierung von Unterschieden sind durch Ethnozentrismus gekennzeichnet, Akzeptanz von Unterschieden, Anpassung und Integration von Ethnorelativismus.

In Tabelle 5 wurden Forschungsbereiche dargestellt, die potenziell auch in Teaminteraktionen eine Rolle spielen können. Aus der Übersicht wird deutlich, dass Macht durch Verhalten ausgeübt werden kann (Thomas 2003). Macht tritt hier besonders bei dominantem Verhalten auf, weil dabei eigene Werte und Normen als einzig richtig verstanden werden und auf den Interaktionspartner Druck ausgeübt wird, sich an diese anzupassen. Linguistische Ansätze beschäftigen sich mit ungleicher Ressourcenverteilung, die mit Sprache zusammenhängt. Häufig findet interkulturelle Kommunikation in Situationen statt, bei der einer der Beteiligten oder alle eine Fremdsprache sprechen. Das heißt, wenn es zu Aushandlungen über Interpretationen kommt, spielt die Sprachfähigkeit eine bedeutende Rolle. Karlfried Knapp (2002) zeigte in einer empirischen Studie, dass Macht über den Sprachgebrauch ausgeübt werden kann und Nichtmuttersprachler in Konversationen sprachlich entmachteter werden können. Nicht nur die Sprachfähigkeit, sondern auch die kulturell bedingte Verfügung über Wissensbestände kann interkulturelle Kommunikation asymmetrisch werden lassen (Thielmann 2007).⁷ Außerdem kann auch die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Sprachgemeinschaft in Kommunikationssituationen Macht hervorrufen, weil das Verhältnis von Sprachgemeinschaften zueinander von ihr geprägt ist. Van den Berghe (1994) sieht Machtunterschiede als einen Faktor, der in ethnischen oder Sprachgemeinschaften stets präsent ist und häufig sogar erst aus diesen erwächst (S. 3241). Neben dem Verhalten und der Verfügung über bestimmte Ressourcen kommen als Machtaspekt in interkultureller Kommunikation aus Kulturvergleichen noch kulturell verankerte Denkmuster hinzu. Geert Hofstede (1993) identifizierte in einer empirischen Untersuchung unter anderem die Kulturdimension Machtdistanz, die in einer späteren Studie von Robert House und seinem Forscherteam (2004) bestätigt werden konnte. Kulturdimensionen stellen Grundprobleme dar, mit denen Gesellschaften unterschiedlich ausgeprägte Umgangsnormen finden (Hofstede 1993). Das heißt, es können Unterschiede zwischen Kulturen und den darin gültigen Orientierungssystemen bestehen, was die erwartete Distanz von weniger Mächtigen zu Mächtigen betrifft. Bei Begegnungen zwischen Angehörigen verschiedener Kulturen können diese spezielle Erwartungshaltung und der spezielle Umgang mit Macht zu Missverständnissen führen.

⁷ Wissen über institutionelle Regeln kann bei Gerichtsverhandlungen Asymmetrien zwischen Anwalt und Klient verursachen (Thielmann 2007, S. 400ff.; vgl. dazu auch Behördenkommunikation Porila/ten Thije 2007). Die Kontext- und teilweise Sprachgebundenheit von Konzepten, die nicht einfach übertrag- oder übersetzbar sind, können auch zu Machtverhältnissen führen (Thielmann 2007, S. 403ff.).

Macht in interkultureller Kommunikation kann sich also über kulturell verankerte Denkmuster, die zu bestimmten Erwartungen und einem speziellen Umgang mit dem Machtphänomen führen, äußern. Außerdem kann Macht über bestimmte dominante Verhaltensweisen in kulturellen Überschneidungssituationen ausgeübt werden. Auch eine ungleiche Ressourcenverteilung, die in der Sprachfähigkeit, in der Verfügung über Wissensbestände oder in der Zugehörigkeit zu einer Sprachgemeinschaft begründet liegt, kann Machtverhältnisse bedingen.

Im folgenden Kapitel soll das Thema Macht in interkultureller Kommunikation auf den Kontext der Teamarbeit erweitert werden.

2.3 Teamarbeit

Teamarbeit stellt eine typische und häufig umgesetzte Interaktionsform im Arbeitskontext dar. Zunächst wird der Begriff der Teamarbeit definiert und die Besonderheiten multikultureller Teamarbeit hervorgehoben. Anschließend wird auf die Bedeutung von multikulturellen Teams in Unternehmen eingegangen und eine Verbindung zwischen Macht und multikulturellen Teams geschaffen.

2.3.1 Begriffsdefinition Teamarbeit

Der Teambegriff muss zunächst von dem der ‚Gruppe‘ unterschieden werden, da ein Team eine besondere Form einer Gruppe darstellt und zunächst die Merkmale von Gruppenarbeit sowie einige weitere erfüllt sein müssen.

Weitgehend einheitlich wird in der Literatur unter ‚Gruppe‘ eine (soziale) Einheit⁸ verstanden, die durch eine *bestimmten Zeitraum überdauernde face to face Interaktion* zwischen den Mitgliedern charakterisiert ist, die *einander wahrnehmen* und ebenfalls *selbst als Gruppe verstehen*, ein *gemeinsames Ziel* verfolgen, voneinander *abhängiges Verhalten* zeigen und bestimmte *Rollen innerhalb der Gruppe* innehaben (vgl. Weinert 2004, S. 393; Staehle 1999, S. 267; Rosenstiel et al. 1988, S. 70). Ian Brooks (2003, S. 83f.) betont die Bedeutung der Existenz einer psychologischen Beziehung zwischen den Gruppenmitgliedern. Astrid Podsiadlowski (2002, S. 71) sieht als weiteres grundlegendes Merkmal einer Gruppe die Existenz emotionaler Bindungen und ein daraus erwachsendes Wir-Gefühl (vgl. Wahren 1994, S. 40). Darüber hinaus

⁸ Soziale Gruppe als Abgrenzung zu einer statistischen Gruppe, die nur nach gleichen Merkmalen zusammen gefasst wird (Staehle 1999, S. 267).

sehen Horst Steinmann und Georg Schreyögg (2000, S. 530) eine *gemeinsame Verfahrensweise*, die *Benutzung bestimmter Instrumente* und das *geteilte Wollen* bezogen auf eine Aufgabe als weitere Charakteristiken einer Gruppe.

Gruppen können nach ihrer Größe zwischen Dyaden, mit zwei Mitgliedern, Kleingruppen, mit drei bis fünf Mitgliedern, und Großgruppen, mit 6 bis 25 Mitgliedern, unterschieden werden (Staehle 1999, S. 268). Eine weitere mögliche Unterscheidung von Gruppen kann nach Intimität der Interaktion getroffen werden, wobei Primärgruppen organisch wachsen, stabil sind, langfristig bestehen und Kontakte emotional begründet sind und Sekundärgruppen bewusst geplant und rationalisiert werden (ebd.). Ein drittes Unterscheidungsmerkmal von Gruppen ist der Entstehungshintergrund. Während formale Gruppen von einer zentralen Instanz geplant und eingesetzt werden, die Existenzdauer festgelegt wird und Positionen vorab verteilt werden, entstehen informelle Gruppen spontan und ungeplant (ebd., S. 270).⁹

Die definitorischen Überlegungen zum Teambegriff sind gegenüber denen zu ‚Gruppe‘ weniger einheitlich. Staehle definiert ‚Team‘ als eine *formale Gruppe*, die weitere besondere Merkmale aufweist. Diese umfassen die *Intensität der wechselseitigen Beziehungen*, *kleine Gruppengröße*, *gemeinsame Zielsetzung*, *spezifische Arbeitsformen*, *ausgeprägter Gemeinschaftsgeist* und *starke Gruppenkohäsion* (ebd.). Nach Weinert (2004, S. 439) weisen Teams formale und informelle Aspekte auf. Im Vordergrund stehen die *komplementären Fähigkeiten und Fertigkeiten* der Teammitglieder, die einem gemeinsamen Ziel dienen. Weiterhin sind für Brooks (2003, S. 84), neben den bereits erwähnten Charakteristiken von Gruppen, für Teams eine *stärker wahrgenommene Identität als Team*, ein *Netzwerk der Kommunikation* und die *Arbeit in einer einheitlichen Weise* kennzeichnend. Darüber hinaus sieht Wahren (1994, S. 42) die *längerdauernde, intensivere Erfahrung* und *gemeinsame Symbole* als kennzeichnend für Teams an. Im Vergleich zu traditionellen Arbeitsgruppen, bei denen sich die Leistung aus einer Summe der Einzelbeiträge zusammensetzt, ermöglichen Teams die Bildung positiver Synergien durch gemeinsame Anstrengung und Verbindlichkeit (Podsiadlowski 2007, S. 577). Diese erhofften Synergieeffekte sind der Grund für die

⁹ Weitere Unterscheidungskriterien von Gruppen sind der Anlass der Gruppenbildung, Steinmann und Schreyögg (2000, S. 531) unterteilen in aufgaben- und sozioemotionale Gruppen, und die Dauer und Intensität der Zusammensetzung. Hier unterscheidet Wahren (1994, S. 134) geschlossene Gruppen, die dauerhaft unverändert in ihrer Zusammensetzung bestehen, von offenen Gruppen, die nur einen kurzen Zeitraum existieren oder von Zeit zu Zeit mit veränderten Mitgliedern zusammenarbeiten. Gruppen kann man ebenfalls nach ihrer jeweiligen Entwicklungsphase differenzieren. Das bekannteste Modell stammt von Bruce Tuckman (1965), der die vier Phasen Forming, Storming, Norming und Performing unterscheidet; später wurde eine weitere Phase, Adjourning, hinzugefügt (vgl. Wahren 1994, S. 159f.; Podsiadlowski 2002, S. 74).

häufige Verwendung des Teambegriffes in der Praxis und Ansatz der Forschung. Teamarbeit erfüllt also die Merkmale von Gruppen in besonderem Maße und zeichnet sich durch eine erhöhte Intensität der Interaktion der Teammitglieder und potenzielle Synergieeffekte aus.¹⁰ Aus diesem Grund und weil in der Unternehmenspraxis der geplante, explizite Einsatz von Teams üblich ist, wurde Teamarbeit als Rahmen für die Untersuchung gewählt.

Besonders relevant bei theoretischen und praktischen Untersuchungen von Gruppen- und Teamarbeit sind der Erfolg der Zusammenarbeit, als Effizienz oder Effektivität, und die Analyse von Leistungsdeterminanten. *Effizienz* von Gruppen- oder Teamarbeit bedeutet nach Weinert (2004, S. 421) eine Wechselbeziehung zwischen Gruppenleistung, langfristiger Lebensfähigkeit der Gruppe und Zufriedenheit der Mitglieder. Für ein Unternehmen ist *Effektivität* besonders in Form von Produktivität und Stabilität der Arbeitsleistung bedeutsam (Steinmann/Schreyögg 2000, S. 533). Steinmann und Schreyögg (ebd., S. 557f.) sehen die Effektivität als eine Outputvariable, die von Gruppengröße, -struktur, Aufgaben, Persönlichkeitsmerkmalen und der Kohäsion beeinflusst ist. Normen (ebd., S. 538f.), Führungsverhalten (ebd., S. 549) sowie Rollenverteilungen und Status (ebd., S. 540ff.) haben ebenfalls einen Einfluss. Weinerts (2004, S. 422) Determinanten der Gruppeneffizienz entsprechen teilweise denen der Gruppeneffektivität. Er nennt darüber hinaus: Be- und Entlohnungssysteme, Ressourcen der Gruppe, Gruppenziele und weitere interne Gruppenprozesse. Die genannten Determinanten wurden bei der klassischen Gruppenforschung als Einflüsse auf den Erfolg der Gruppe identifiziert, eine weitere Determinante kann das Vorhandensein und der Umgang mit verschiedenen kulturellen Hintergründen der Teammitglieder sein. Auch der Umgang mit Macht ist eine denkbare Einflussgröße.

2.3.2 Die Besonderheiten multikultureller Teams

Multikulturelle Teams stellen eine besondere Form von Teams dar. Während die Merkmale von Team- und damit Gruppeneigenschaften erfüllt sein müssen, ist die kulturelle Diversität der Teammitglieder ein weiteres Kriterium. Diversität meint im personenzentrierten Kontext alle zwischen Menschen bestehenden Formen der Verschiedenartigkeit (Macharzina/Wolf 2008, S. 804). Diversität bezieht sich dabei auf Merkmale, „anhand derer Personen sich gegenseitig als unterschiedlich wahrnehmen“

¹⁰ Verschiedene Formen von Teamarbeit sind nach Gary Yukl (1998, S. 359) cross-functional, self-defined und self-managed Teams.

(Podsiadlowski 2007, S. 577). Diversität zeigt sich in allen möglichen Dimensionen, in denen sich Menschen unterscheiden können, wie Alter, Geschlecht, Hautfarbe, Nationalität, kulturelle Zugehörigkeit, Religion, Behinderungen, Bildungsniveau, Familienstand usw.¹¹ Speziell bei der Betrachtung kultureller Diversität können noch weitere Dimensionen untersucht werden. Relevant ist dabei, welche Zugehörigkeiten Menschen sich selbst oder andern zuschreiben. Dimensionen kultureller Diversität sind ethnische, religiöse, nationale Zugehörigkeit oder Zugehörigkeit zu gesellschaftlichen Minderheiten oder Subgruppen. Demnach ergibt sich für multikulturelle Teams, dass deren Mitglieder an verschiedene kulturelle Hintergründe sozialisiert wurden und sich infolge dessen nach ihren gebräuchlichen Wissensbeständen und Orientierungssystemen unterscheiden. Nancy Adler (2002) differenziert vier Formen kultureller Diversität in Teams. In *homogenen Teams* teilen die Mitglieder denselben kulturellen Hintergrund¹², in *token Teams* stammt lediglich ein Mitglied aus einer anderen Kultur, in *bikulturellen Teams* sind zwei Kulturen vertreten, denen mindestens zwei Mitglieder angehören, und in *multikulturellen Teams* sind drei oder mehr kulturelle Hintergründe vertreten (ebd., S. 139ff.). Im Rahmen dieser Arbeit wird bereits von einem multikulturellen Team gesprochen, wenn auch nur ein Mitglied in einer anderen Kultur sozialisiert wurde. *token* und bikulturelle Teams werden damit zu Sonderformen multikultureller Teams. Eine weitere Sonderform multikultureller Teams sind multinationale Teams, bei denen der Fokus ausschließlich auf unterschiedlichen Nationalitäten liegt. Häufig werden diese Begriffe synonym verwendet oder auch bei Verwendung des Begriffes ‚multikulturell‘ nur auf nationale Unterschiede eingegangen. Für diese Untersuchung soll aber das weitere Verständnis multikultureller Teams gelten, was über multinationale Teams hinaus geht und potenziell weitere Dimensionen kultureller Diversität berücksichtigt.

Durch kulturelle Diversität entstehen für Teams bestimmte Vor- und Nachteile, die im Diversitäts-Konsens-Dilemma¹³ zusammengefasst werden: Diversität bringt den Vorteil, dass unterschiedliche Perspektiven, Erfahrungen und Wissensbestände der einzelnen Teammitglieder für das Team eine größere Bandbreite an Ressourcen darstellen und Synergieeffekte wahrscheinlich sind. Andererseits erschweren viele verschiedene Meinungen und Arbeitsstile die Kommunikation (Podsiadlowski 2007, S. 578). Mit steigender Diversität erhöht sich also auch die Schwierigkeit einer

¹¹ In Wissenschaft und Praxis haben die Dimensionen kulturelle Werte und Geschlecht die meiste Beachtung gefunden (Macharzina/Wolf 2008, S. 804).

¹² Teilweise wird auch die Bezeichnung monokulturelle Teams verwendet (Zimmermann 2008).

¹³ Der Begriff wurde von Linda Argote und Joseph McGrath 1993 geprägt (vgl. Podsiadlowski 2007, S. 578).

Konsensfindung und damit der Arbeitsfähigkeit eines Teams. So besteht in multikulturellen Teams zwar die Chance zur Synergiebildung, aber in der Unternehmenspraxis bleibt eine derartige Realisierung allzu oft hinter den Erwartungen zurück. Auch in der Forschung konnten Synergieeffekte kaum belegt werden (Stumpf 2003). Bisherige Untersuchungen fokussieren insbesondere die Leistung multikultureller Teams. Adler (2002, S. 141) erklärt den Einfluss kultureller Diversität anhand der Gleichung *tatsächliche Produktivität* entspricht der *potenziellen Produktivität* minus *Verluste durch Fehlprozesse*¹⁴, demnach erhöht kulturelle Diversität in Teams die potenzielle Produktivität, aber auch das Risiko von Prozessverlusten. Je nachdem welche Seite überwiegt, kann die Leistung multikultureller Teams höher, gleich oder niedriger als die Leistung kulturell homogener Teams sein (vgl. Stumpf 2003). Forschungsergebnisse zur Überlegenheit der Leistung multikultureller Teams gegenüber kulturell homogenen Teams sind allerdings widersprüchlich. Häufig hängt die Leistung noch von vielen weiteren Faktoren ab, wie zum Beispiel von der Komplexität und der Struktur der Aufgabe, dem Organisationskontext, der Gruppenzusammensetzung und der Kompetenz der Mitglieder (vgl. Podsiadlowski 2002, 2007). Auch Verteilung und Umgang mit Macht sind hier denkbare Einflussfaktoren. Zusammenfassend wurde aber festgestellt, dass Vorteile multikultureller Teams in der Bearbeitung komplexerer Probleme, der Entwicklung kreativerer Ideen und langfristiger Entscheidungsfindung liegen (ebd., S. 584).

2.3.3 Multikulturelle Teamarbeit im Unternehmenskontext: Vor- und Nachteile sowie Einsatzmöglichkeiten

Arbeitsprozesse über Teamarbeit zu koordinieren und gestalten zu lassen, ist ein Trend, der in den letzten Jahren stetig populärer geworden ist. Unternehmen verfolgen damit das Ziel flexibler auf Anforderungen des Marktes reagieren zu können und Hierarchien abzubauen (Podsiadlowski 2002, S. 69). Teamarbeit ist somit fundamentaler Bestandteil von Organisationsstrukturen und die Effektivität von Teamprozessen eine Schlüsselfunktion internationaler Wirtschaftserfolge (ebd.; vgl. Adler 2002). In der Praxis besteht die Annahme, dass Teamarbeit gegenüber Einzelarbeit bessere Ergebnisse hervorbringt und eine Vielzahl positiver Effekte erzeugt. Vorteile für das Unternehmen liegen zum Beispiel in der Realisierung von Kostensenkungen und Qualitätsverbesserungen sowie

¹⁴ Diese Gleichung geht auf Ivan Steiner 1972 zurück (vgl. Stumpf 2003, S. 342).

einer Zunahme an Kundenorientierung. Außerdem können mit dem Einsatz von Teams Abläufe optimiert und flexibilisiert werden sowie Innovationen hervorgebracht, komplexe Aufgaben bewältigt und bessere Problemlösungen und Entscheidungen gefunden werden. Darüber hinaus liegen positive Effekte in der besseren Verhaltenssteuerung und Integration neuer Mitarbeiter. Vorteile des Teameinsatzes entstehen ebenso für die Mitarbeiter: Forderungen nach selbstbestimmter, interessanter Arbeit werden erfüllt, Arbeitsinhalte werden reicher, eine Entwicklung der Persönlichkeit wird ermöglicht, soziale Bedürfnisse befriedigt und fachliche Kompetenzen gefördert (Wahren 1994, S. 20ff.).

Neben diesem Trend zum vermehrten Einsatz von Teamarbeit spielt auch das Phänomen der Globalisierung eine Rolle (Bhagat et al. 2003, S. 161). Globalisierung bedeutet eine Zunahme grenzüberschreitender Interaktionen und wird für Unternehmen besonders durch einen damit verbundenen Prozess der Internationalisierung spürbar. Diese Entwicklungen sowie eine vermehrte Migration haben eine Zunahme an Diversität der Belegschaft zur Folge. Im Arbeitsalltag nimmt die Interaktion zwischen Angehörigen verschiedener Kulturen zu und damit die Konfrontation mit Andersartigkeit (Podsiadlowski 2002, S. 16). Multikulturelle Teams besitzen eine wachsende Bedeutung für Unternehmen im Zeitalter der Globalisierung und ihr Einsatz wächst. Damit wird die effektive Zusammenarbeit multikultureller Teams für Unternehmen immer erfolgskritischer und es müssen Wege eines Umgangs mit kultureller Diversität gefunden werden. Für Podsiadlowski (2002, S. 67f.) sind erfolgsunterstützende Maßnahmen auf zwei Ebenen erkennbar. Einerseits muss auf Organisationsebene ein Rahmen für positive interkulturelle Zusammenarbeit geschaffen werden, das heißt Unternehmenspolitik, -kultur und Management müssen entsprechend kultureller Wertschätzung ausgerichtet werden. Andererseits kann auch auf Mitarbeiterebene die interkulturelle Kompetenz des einzelnen unterstützt werden, indem durch interkulturelle Trainings, Coachings und Vorbereitungsmaßnahmen, die kognitiven, affektiven und behavioralen Fähigkeiten geschult werden. Insbesondere auf den vorgenannten Aspekt wird im Rahmen der empirischen Studie in dieser Arbeit eingegangen.

Ein weiterer globalisierungsbedingter Trend ist die Zunahme geografisch verteilt arbeitender Teams. Neben der Zunahme kultureller Diversität in Teams, wird damit auch virtuelles Arbeiten bedeutsamer und damit Effekte, die mit dem Einsatz von Kommunikationsmedien zusammenhängen (Bhagat et al. 2003, S. 162f.). In virtuellen Teams kann sich darüber hinaus kulturelle Differenz besonders positiv oder negativ

auswirken (Köppel 2007). Die Effektivität virtueller, multikultureller Teams war bereits vermehrt Untersuchungsgegenstand verschiedener Studien (vgl. Connaughton/Shuffler 2007; Berg 2006).

2.3.4 Macht und multikulturelle Teamarbeit – Forschungsergebnisse

Macht kann in sozialen Beziehungen auftreten und diese kennzeichnen. Bei Teamarbeit ist das Auftreten von Macht besonders wahrscheinlich, weil die Form der Arbeit in Unternehmen einen besonderen Kontext darstellt, der von Regeln, Vorgaben, bestimmten Arbeitsweisen und Zielen geprägt ist. Macht kann dabei in Teams gleich oder ungleich verteilt sein und kann sowohl positive als auch negative Wirkungen entfalten. Einerseits dient Macht der Herstellung von Ordnung und der Reduktion von Komplexität und ermöglicht somit die Arbeitsfähigkeit eines Teams. Andererseits kann sie auch zu Dominanz- und Unterdrückungsphänomenen führen, die der Synergiebildung entgegen wirken. Macht in Teams kann also zur Erhöhung oder Minderung von Prozessverlusten beitragen und damit Einfluss auf die Leistung des Teams haben.

Machtaspekte werden in der Forschung und Praxis zu multikulturellen Teams selten berücksichtigt. Adler thematisiert das Auftreten kultureller Dominanz in *token* oder bikulturellen Teams. Diese tritt meist dann auf, wenn Mitglieder einer bestimmten Nationalität in der Mehrheit sind (Adler 2002, S. 140). Macht und kulturelle Zugehörigkeit werden hier verbunden in dem Sinne, dass ein kulturelles Orientierungssystem ohne Aushandlungsprozess für das Team als einzig richtiges gesetzt wird und die jeweiligen Arbeitsstile, Problemlöse- und Entscheidungsfindungsprozesse gelten. Die Gefahr einer solchen Konstellation liegt in einer Erhöhung von Prozessverlusten, indem Sichtweisen und Ideen Angehöriger der nicht dominanten Kultur zurückgehalten oder in ihrem Wert für die Teamarbeit nicht erkannt werden. Der Vorteil multikultureller Teamarbeit geht verloren und eine mögliche Synergiebildung wird verhindert bzw. eine schlechtere Leistung erbracht. Denkbar ist das Auftreten kultureller Dominanz auch unabhängig von der Mitgliederanzahl, aber abhängig von bestimmten dominanten persönlichen oder kulturell geprägten Verhaltensweisen.

Ein weiterer Machtaspekt ist die internationale Ausrichtung des Gesamtunternehmens. Eva-Ulrike Kinast und Sylvia Schroll-Machl (2005) zeigen, dass die jeweilige Internationalisierungsstrategie des Unternehmens einen Einfluss auf die Richtung

individueller Anpassung der Mitarbeiter im Unternehmenskontext hat. Eine ethnozentrische Unternehmensstrategie begünstigt dominantes Verhalten gegenüber ausländischen Tochtergesellschaften, Kunden, Lieferanten oder Mitarbeitern, eine polyzentrische Grundstrategie führt wahrscheinlicher zu Anpassungsprozessen, bei geozentrischen und regiozentrischen Strategien kommt es eher zu Vermischungen beider Kulturen und eine synergetische Strategie begünstigt Synergien und Innovationen im Anpassungsprozess (ebd.).¹⁵ Übertragen auf multikulturelle Teams bedeutet das, dass die Unternehmensstrategie ein relevanter Faktor bei der Aushandlung von Beziehungen und der Bildung einer Teamidentität sein kann, wenn eine entsprechende Mitgliederkonstellationen besteht. Besonders bei einer ethnozentrischen Internationalisierungsstrategie können Mitglieder des Mutterkonzerns oder der Zentrale eines Unternehmens dominanteres Verhalten gegenüber anderen ausüben und Mitglieder aus anderen Bereichen oder Standorten, besonders aus anderen Ländern, müssen sich unterordnen.

Die Wirkung von Macht auf Anpassungsprozesse multikultureller Teams untersuchte Angelika Zimmermann (2008). Sie erklärt die Entwicklung einer Machtbeziehung zwischen den Teammitgliedern als einen vieler Interaktionsprozesse im Team (ebd., S. 33).¹⁶ Ein Ergebnis ihrer empirischen Studien ist, dass eine bestimmte Kombination der Kontextfaktoren Nationalität des Mutterkonzerns, Nationalität der Führungskraft, Nationalität der Kunden und das Verfolgen einer Globalisierungs- oder Lokalisierungsstrategie des Managements zu einer bestimmten Machtverteilung zwischen den Mitgliedern eines Teams je nach ihrer Nationalität führt. Diese Machtverteilung hat einen entscheidenden Einfluss auf die Richtung der gegenseitigen Anpassung der Teammitglieder (ebd., S. 238ff.). Die Nationalität des Mutterkonzerns und die der Führungskraft werden mit formaler, bürokratischer Macht als auch mit Kontrolle über und Zugang zu Informationen verbunden. Die Nationalität des Kunden stellt ebenfalls eine Kontrolle über Ressourcen dar (ebd.). Teammitglieder können aufgrund ihrer Nationalität über einige Ressourcen eher verfügen und somit ihre Interessen und Ideen leichter durchsetzen. Zimmermann merkt an, dass die von ihr untersuchten Teammitglieder Machtgleichgewichte als jenseits ihrer Kontrolle

¹⁵ Die fünf Typen von Grundstrategien lehnen sich an David Heenan und Howard Perlmutter (1979) an. Eine letzte individuelle Anpassungsstrategie ist Vermeidung, die bei allen genannten Grundstrategien möglich ist (Kinast/Schroll-Machl 2005).

¹⁶ Weitere Interaktionsprozesse sind soziale Kategorisierung, Kommunikation, Entwicklung geteilten Verständnisses und einer sozialen Struktur. Diese Prozesse überschneiden sich teilweise (Zimmermann 2008, S. 33).

empfanden und diese als legitim annahmen (ebd., S. 239). Sie fasst die Bedeutung des Machtgleichgewichtes für Teammitglieder wie folgt zusammen:

„Individuals in the team were the ones who put the power balance into practice, in particular through their perceptions of this power balance, their negotiations, teaching, control, and by actually changing their attitudes and behaviours. Although the team members did not attempt to change the power balance between the countries, they did have an active part, by enacting the power balance.“ (Zimmermann 2008, S. 240)

Machtaushandlungen spielen also eine Rolle in Interaktionsprozessen. Sie werden von Kontextfaktoren beeinflusst, wie der Anzahl der Mitglieder einer Nation oder weiter gefasst einer Kultur, bestimmten kulturell- oder persönlichkeitsgeprägten Verhaltensweisen, der Internationalisierungsstrategie des Unternehmens sowie der Nationalität des Mutterkonzerns, der Kunden und der Führungskraft. Andererseits spiegeln sich Machtkonstellationen im Verhalten der Teammitglieder wieder und gewinnen dadurch erst ihre Relevanz.

Im folgenden Abschnitt werden die wichtigsten Erkenntnisse zu Macht in multikulturellen Teams zusammengefasst und der inhaltliche Schwerpunkt der empirischen Untersuchung gesetzt.

2.4 Zusammenfassung Bedeutung von Macht im Rahmen multikultureller Teamarbeit

Die bisherigen Überlegungen haben gezeigt, dass Macht auch im Alltag eine wichtige Rolle spielt, da sie eine Vielzahl an sozialen Beziehungen kennzeichnet, jeder Interaktion potenziell innewohnt, und über strukturelle Kontextfaktoren Einfluss auf Erleben und Handeln von Menschen hat. Auch im Rahmen der Erforschung interkultureller Kommunikation muss der Einfluss von Macht auf Interaktionsprozesse berücksichtigt werden, da Macht einerseits ein kulturkonstitutiver Kontextfaktor ist und kulturell geprägtes Verhalten selbst zu Machtkonstellationen führen kann, wodurch Verhaltensweisen und Einstellungen der Interaktionspartner beeinflusst werden.

Diese Arbeit soll einen Beitrag zur Erforschung des Phänomens Macht liefern, indem eine handlungstheoretische, subjektbezogene Perspektive favorisiert wird, die sich für das alltägliche Erleben sowie die Erfahrungen und Handlungen von Individuen im Unternehmenskontext interessiert. Multikulturelle Teamarbeit in Unternehmen ist als Kontext für die Untersuchung von Machtprozessen besonders prädestiniert, da einerseits die Arbeit in Teams mittlerweile eine sehr häufige Arbeitsform ist und in Unternehmen eine hohe Bedeutung hat. Andererseits nimmt durch Globalisierungspro-

zesse die kulturelle Diversität der Belegschaft zu und somit werden Konstellationen multikultureller Teamarbeit immer häufiger. In der Praxis ist die Effizienz solcher Teams für Unternehmen erfolgskritisch, weshalb auch die wissenschaftliche Erforschung von Effizienz und Leistungsdeterminanten multikultureller Teams stark zugenommen hat. Mit der Betrachtung der Rolle von Macht in multikulturellen Teams soll lediglich eine neue Perspektive eröffnet werden, eine Analyse des Einflusses von Macht auf die Effizienz multikultureller Teams soll nicht getroffen werden. Vielmehr geht es um eine erste Erfassung der Bedeutung des Phänomens für die Mitglieder solcher Teams auf einer individuellen Ebene. Diese Arbeit liefert durch eine machttheoretische Perspektive auch einen Beitrag zur Erforschung multikultureller Teams.

3 Methodologischer Rahmen und Forschungsdurchführung¹⁷

In diesem Kapitel werden relevante methodologische Grundlagen der Arbeit erläutert und in ihrer Umsetzung nach den Phasen des Forschungsprozesses Datenerhebung, -aufbereitung, und -analyse dargestellt. Zunächst wird auf den Rahmen qualitativer Sozialforschung eingegangen.

3.1 Wahl des Forschungsvorgehens

Leitend für den Forschungsprozess ist die Forschungsfrage: *Wie gehen Mitglieder multikultureller Teams mit Macht um und welche Rolle spielt in diesem Rahmen kulturelle Differenz?* Wie im vorherigen Kapitel gezeigt wurde, existiert noch keine Theorie zum Umgang mit Macht im Teamkontext, die die Forschungsfrage ausreichend beantworten könnte. Die Entwicklung einer Theorie zur Erklärung des Machtphänomens in Teams ist Ziel dieser Forschungsarbeit. Die Forschungsfrage orientiert sich am subjektiven Erleben der Befragten, daher ist ein qualitatives Forschungsvorgehen angemessen.

„Qualitative Forschung hat den Anspruch, Lebenswelten ‚von innen heraus‘ aus der Sicht der handelnden Menschen zu beschreiben. Damit will sie zu einem besseren Verständnis sozialer Wirklichkeit(en) beitragen und auf Abläufe, Deutungsmuster und Strukturmerkmale aufmerksam machen.“ (Flick et al. 2005, S. 14)

Qualitative Forschung hat sich aus der Kritik an der quantitativen Forschung entwickelt. Beide Forschungsrichtungen unterscheiden sich nach ihren Annahmen über die soziale Welt, den angewendeten Methoden und dem Grad an Standardisierung und Formalisierung grundlegend (vgl. Flick 2009; Lamnek 1995a). Quantitative Forschung ist durch ein deduktives Vorgehen gekennzeichnet, Hypothesen werden aus bestehenden Theorien abgeleitet und an der Empirie überprüft. Diesem Vorgehen sind im Bereich Generierung neuer Theorien Grenzen gesetzt. Qualitativer Forschung liegt ein induktives Vorgehen zu Grunde, Theorien werden aus empirischen Untersuchungen entwickelt (Flick 2009, S. 23).

Uwe Flick, Ernst von Kardorff und Ines Steinke (2005, S. 20ff.) beschreiben vier theoretische Grundannahmen qualitativer Forschung: (1) soziale Wirklichkeit ist das

¹⁷ Ein Teil der methodologischen Grundlagen wurde bereits für eine qualitative Studie im Rahmen eines Lehrforschungsprojektes ausgearbeitet und hier in angepasster Form verwendet (vgl. Kirbach 2008).

Ergebnis gemeinsamer Herstellung und Zuschreibung von Bedeutungen, (2) soziale Wirklichkeit besitzt einen Prozesscharakter und Reflexivität, (3) Lebensbedingungen werden durch subjektive Bedeutungen für die Lebenswelt relevant und (4) soziale Wirklichkeit besitzt einen kommunikativen Charakter und ermöglicht somit die Rekonstruktion von Konstruktionen sozialer Wirklichkeit als Ansatzpunkt der Forschung. Deutlich wird hier eine Voraussetzung qualitativer Forschung, das interpretative Paradigma¹⁸. Es besagt, dass soziale Wirklichkeit das Resultat interpretationsgeleiteter Interaktionsprozesse ist und folglich die Theoriegenerierung bei der Erforschung dieser Wirklichkeit ebenfalls ein interpretativer Prozess sein muss (Lamnek 1995a, S. 43).

3.1.1 Prinzipien qualitativer Forschung und deren Anwendung

Siegfried Lamnek (1995a) formuliert sechs in engem Zusammenhang stehende Prinzipien, die für ein qualitatives Vorgehen charakterisierend sind. Da der Forscher den Verlauf der Untersuchung und die Ergebnisse maßgeblich bestimmt und ein interpretatives Vorgehen zu einem großen Teil subjektiv ist, handelt es sich bei den Prinzipien um Forderungen, die vom Forscher zu erfüllen sind, um seine Vorgehensweise nachvollziehbar zu machen und eine höhere Gültigkeit der Ergebnisse zu gewährleisten. Die Prinzipien wurden in dieser Forschungsarbeit folgendermaßen berücksichtigt:

Offenheit, als Gegensatz zur Standardisierung quantitativen Vorgehens, bezeichnet eine Grundhaltung gegenüber der Untersuchungsperson, der Untersuchungssituation und den anzuwendenden Methoden. Dieses Prinzip erfuhr Anwendung bei der Auswahl der Interviewpartner. Wichtigstes Kriterium war, dass die Interviewpartner über einen längeren Zeitraum, der nicht zu lang zurück liegt, in einer multikulturellen Teamkonstellation arbeiten. Weitere Einschränkungen nach Geschlecht, Alter oder Arbeitsbereich wurden nicht getroffen, da jede Perspektive einen potenziell wichtigen Beitrag zur Erforschung des Themas liefert. Offenheit bestand auch in Bezug auf das angewendete Datenerhebungsverfahren in zweifacher Hinsicht. Einmal wurde eine offene Interviewform gewählt, mit leitfadenorientierten aber offen formulierten Fragen, die den Interviewten die Möglichkeit gab ihre Erfahrungen selbst zu strukturieren und nach

¹⁸ Der Begriff wurde 1970 von dem Soziologen Thomas P. Wilson geprägt, der ihn vom normativen Paradigma abgrenzte. Das normative Paradigma bezieht sich auf ein normatives Wirklichkeitsverständnis, was objektiv und vorgegeben ist (vgl. Lamnek 1995a, S. 43).

eigenen Relevanzsetzungen zu erzählen. Andererseits wurden im Sinne einer Methodenoffenheit Elemente verschiedener Interviewformen kombiniert, um der Aufgabenstellung gerecht zu werden. Rahmen der Forschung und Vorüberlegungen wurden festgehalten, aber vorab keine Hypothesen gebildet. Die Bildung von Hypothesen und die Festlegung des Forschungsgegenstandes erfolgten nicht vor der Untersuchungsdurchführung, sondern in einem sich gegenseitig konstituierenden Prozess. Die Forschung war darüber hinaus von einem explorativen Vorgehen gekennzeichnet, bei dem unerwartete Informationen berücksichtigt wurden und durch Revision von Vorannahmen in den Forschungsprozess einfließen.

Eng mit dem Prinzip der Offenheit ist das Prinzip der *Flexibilität* verbunden. Es bedeutet, dass sich der Forscher methodisch und thematisch nicht versteift, sondern sich im Verlauf der Untersuchung neuen Erkenntnissen und Entwicklungen im Feld anpasst. So erweiterte sich im Sinne des Flexibilitätsprinzips der Fokus bei der Datenanalyse von ursprünglichen Machtbetrachtungen in multikulturellen Teambeziehungen auf eine Betrachtung der individuellen Handlungen im Unternehmenskontext.

Der Forschungsgegenstand und der Akt des Forschens selbst haben dabei *Prozesscharakter*. Soziale Wirklichkeit wird nicht als statisch, sondern als Konstrukt betrachtet, das einer kollektiven Deutungs- und Aushandlungsleistung sowie einer, aufgrund unterschiedlicher Akteure und sich ändernden Bedingungen, Dynamik unterliegt. In dieser Forschung werden diese Momentaufnahmen von Deutungs- und Handlungsmustern als zeitlich und lokal begrenztes soziales Phänomen dokumentiert, analysiert und rekonstruiert.

Aus dem Grundprinzip der *Kommunikation* folgt, dass auch in empirischer Forschung alltägliche Regeln der Kommunikation beachtet werden müssen. Das Prinzip beruht auf der Annahme, dass soziale Wirklichkeit ausgehandelt wird und immer perspektivenabhängig ist. Somit wird die Interaktion zwischen Forscher und Beforschten als zentral betrachtet, da die Kommunikation zwischen beiden auch ein Aushandeln von Wirklichkeitsdefinitionen einschließt. Die gewählte Forschungsmethode muss es erlauben, alltägliches Handeln so natürlich wie möglich zu untersuchen. Diesem Prinzip entsprechend wurden alle Interviews in für die Interviewten vertrauten Räumen durchgeführt, meist in ihren Büros oder Besprechungsräumen. Die gewählte Interviewform stellt einen Kompromiss dar, einerseits ermöglicht sie dem Interviewten, anders als zum Beispiel in Fragebogenbefragungen, Äußerungen nach alltagsprakti-

schen Gewohnheiten zu formulieren, andererseits stellen Interviewformen auch immer eine alltagsungewohnte Kommunikationsart dar.

Derartige Einflüsse auf den Verlauf der Forschung und die Ergebnisse werden durch das Prinzip der *Reflexivität* berücksichtigt. Reflexivität bezieht sich einerseits auf die Rolle des Forschers im Forschungsprozess. Sein Vorverständnis des Untersuchungsgegenstandes, des Feldes und des Kontextes determiniert die Sinnzuweisung und das Verstehen von Handlungen. Jede neue Sinnzuweisung wird dabei zur Grundlage weiteren Verständnisses im Sinne eines hermeneutischen Zirkels. Der Forscher formt dadurch den Untersuchungsprozess. Reflexivität bedeutet andererseits auch, dass der interpretierte Sinn, den die Handelnden im Feld sehen, nur in diesem Moment existiert und sich im Laufe weiterer Entwicklungen und damit zusammenhängender Verstehensprozesse ändern kann. Dem Prinzip der Reflexivität wird in dieser Arbeit durch die kritische Betrachtung eingesetzter Datenerhebungs-, -aufbereitungs- und -analysetechniken in ihrem Einfluss auf die Ergebnisse versucht gerecht zu werden.

Die *Explication*, ein Offenlegen aller Schritte im Forschungsprozess, dient der Nachvollziehbarkeit der Interpretation und umfasst das Vorgehen bei der Datenerhebung sowie die Grundlagen der Analyse (Lamnek 1995a, S. 21ff.). Die Grundlagen und die Durchführung der Forschung werden in diesem Kapitel dargelegt, um eine Nachvollziehbarkeit der im folgenden Kapitel vorgestellten Ergebnisse zu gewährleisten. Erst bei ausreichend guter Befolgung dieser Prinzipien kann man bei der Durchführung einer Forschung von ‚qualitativ‘ sprechen.

Für das Forschungsprojekt *Umgang mit Macht und kultureller Differenz im Rahmen von Teamarbeit* war ein qualitatives Vorgehen angemessen, da es sich um einen kaum erforschten Bereich sozialer Wirklichkeit handelte und Erkenntnisse über den Einfluss von Macht auf Mitglieder eines Teams aus deren Erfahrungen selbst gewonnen werden mussten.

Das Forschungsdesign umfasst qualitative, problemzentrierte Interviews mit einem starken narrativem Charakter sowie die Transkription der Interviews und die Auswertung nach Grounded Theory, dokumentarischer Methode und der Methode der vergleichenden Textinterpretation. Zunächst wurden sieben Einzelfallanalysen angefertigt, um anschließend in einem Fallvergleich ein gemeinsames Orientierungssystem des Umgangs mit Macht zu erstellen. Ergänzend wurden zwei Experteninterviews geführt und themenspezifisch ausgewertet. Bevor auf die jeweiligen Methoden und

Schritte eingegangen wird, werden die ethisch-moralischen Prinzipien der Forschung aufgezeigt.

3.1.2 Forschungsethik

Jede empirische Sozialforschung beinhaltet eine Art der Interaktion zwischen Forscher und Beforschten. In diesem Kapitel werden die ethisch-moralischen Prinzipien, die dieser Arbeit zu Grunde liegen, expliziert.

Nach Christel Hopf (2005a) umfasst Forschungsethik alle relativ verbindlichen Regeln im Bereich der Sozialforschung, die sich auf die Gestaltung der Beziehung zwischen Forscher und Untersuchungsperson beziehen. Themen sind die Freiwilligkeit der Teilnahme an einer Untersuchung, Anonymitäts- und Vertraulichkeitszusicherungen, Vermeidung von Schäden bei den Beforschten und die Zulässigkeit verdeckter Beobachtung (ebd.). Als Rahmen dient in diesem Bereich einerseits der Ethik-Kodex von 1993, aufgestellt von den Mitgliedern der Deutschen Gesellschaft für Soziologie und des Bundesverbandes Deutscher Soziologen, und andererseits Datenschutzgesetze, die in erster Linie zur Wahrung der Persönlichkeitsrechte aufrufen (Hopf 2005a, S. 590; vgl. Flick 2009). Sowohl Datenschutzgesetz als auch Ethik-Kodex schreiben vor, dass die Teilnahme an einer sozialwissenschaftlichen Untersuchung freiwillig, also mit Einwilligung der Betroffenen, und mit Information über den Zweck des Forschungsvorhabens stattfinden muss. Der Ethik-Kodex verweist darüber hinaus auf die Möglichkeit andere Formen der informierten Einwilligung zu nutzen, wenn durch zu viele Informationen die Forschungsergebnisse verzerrt werden könnten. Bei vorliegender Forschung wurden die Interviewpartner über das Forschungsvorhaben aufgeklärt. Alle Interviewpartner wurden zunächst per Mail kontaktiert, über das Interesse an einer Forschungsteilnahme ihrer Person aufgeklärt sowie über den Rahmen der Forschung als Magisterarbeitsprojekt informiert. Alle kontaktierten Personen besitzen selbst einen Hochschulabschluss und wurden als kompetent beurteilt, die Bedeutung der Teilnahme an einer Forschungsarbeit selbst auch abzuschätzen. Die darauf folgenden Zusagen können als Einwilligung zur Forschung gelten. Das Forschungsthema wurde allgemein gehalten und nur als Erforschung der Erfahrungen von Mitgliedern multikultureller Teams vermittelt mit dem Zweck konkrete Einflüsse, zum Beispiel persönlicher, kultureller oder struktureller Art, auf die Zusammenarbeit zu identifizieren. Dieses Vorgehen wurde gewählt, da das Alltagsverständnis von Macht sehr vom wissenschaft-

lichen Verständnis abweicht (siehe Kapitel 2.1.5) und somit das Offenlegen des Interesses an Erfahrungen zum Thema Macht die Darstellungen und damit die Ergebnisse vermutlich verzerrt hätte. Dieses Vorgehen ist eine Folge der Abwägung zwischen kompletter Informiertheit der Interviewpartner einerseits und wissenschaftlicher Qualität der Arbeit andererseits. Es ist vertretbar, weil die Analyse nach Machtfaktoren ein besonderer Aspekt des Einflusses auf multikulturelle Teamerfahrung ist und der Zweck der Forschung somit in den angekündigten allgemeinen Rahmen fällt.

Das Prinzip der Nicht-Schädigung wird im Ethik-Kodex ebenfalls thematisiert und besagt, dass Beforschte keine Nachteile erfahren dürfen und über übermäßige Risiken aufgeklärt werden müssen. Diesem Zweck dient die Anonymisierung der untersuchten oder betroffenen Personen.

„Umfangreiche Interviewtranskripte oder Beobachtungsprotokolle, die vielfältige, mehr oder minder offenkundige Hinweise zur Identität der Untersuchten und zum Untersuchungskontext enthalten, müssen so anonymisiert werden, dass keine Rückschlüsse auf die befragten Personen, die Organisationen und Regionen, in deren Kontext die Erhebungen durchgeführt wurden, möglich sind und dass gleichzeitig der Informationsgehalt nicht so zusammenschmilzt, dass eine Auswertung sinnlos wird.“ (Hopf 2005a, S. 596)

Gemäß diesem Prinzip wurde Anonymität und Vertraulichkeit in der Behandlung der Daten den Interviewpartnern zugesichert und eingehalten (siehe Kapitel 3.2.2).

Die mit Ethik verbundenen Ansprüche an ein Forschungsvorgehen sind mit hohem aber notwendigem Arbeitsaufwand verbunden und gehen mit einer Veränderung des Interviewmaterials einher, die begründet und reflektiert werden muss.

3.2 Datenerhebung

Im Rahmen qualitativer Sozialforschung stehen verschiedene Methoden zur Verfügung, die es erlauben, Daten über einen relevanten Ausschnitt sozialer Wirklichkeit zu sammeln.¹⁹ Für die Erforschung von Macht im Team- und Unternehmenskontext wurde ein Zugang über die subjektive Wahrnehmung von Menschen im Feld gewählt und zu diesem Zweck eine Form des qualitativen Interviews genutzt.

3.2.1 Das qualitative Interview

Qualitative Interviews entsprechen methodologisch, gemäß Lamnek (1995b), allen Prinzipien qualitativer Sozialforschung. Des Weiteren ergeben sich für qualitative Interviews das *Prinzip des Alltagsgespräches zu realisieren* und das *Prinzip der Zurückhaltung durch den Forscher*. Das *Prinzip Relevanzsysteme der Betroffenen zu fokussieren*, führt zum *Prinzip datenbasierter Theorie* (ebd., S. 60ff.). Lamnek charakterisiert qualitative Interviews als mündlich-persönliche Einzelbefragungen, die sich durch einen neutral bis weichen Interviewstil auszeichnen, ausschließlich offene Fragen benutzen, und die nicht-standardisiert sind, was sich aus der Notwendigkeit zur situativen Anpassung ergibt (ebd., S. 59f.). Bei der Durchführung eines qualitativen Interviews geht es um die Erhebung authentischer Informationen in natürlichen Situationen, am Besten im alltäglichen Milieu des Befragten. Wichtig ist die Schaffung einer Vertrauensbasis und unerlässlich für die sich anschließende Auswertung die Benutzung von Aufzeichnungsgeräten. Der Interviewer benötigt höhere Kompetenzen als bei der Durchführung standardisierter Befragungen, besonders bei der Anwendung offener Gesprächspraktiken. Auch der Interviewte muss über ausreichendes Verbalisierungs- und Artikulationsvermögen verfügen (ebd., S. 65ff.).²⁰ Die Durchführung der Datenerhebung geschah in für die Interviewten vertrauten Umgebungen, meist in ihren Büros oder angrenzenden Besprechungsräumen. Da der Fokus auf Erfahrungen im Arbeitskontext lag, erleichterte das alltägliche Arbeitsmilieu den Zugang zu authentischen Informationen. Bei der Herstellung einer Vertrauensbasis waren die Mitteilung von Informationen zu Inhalt und Hintergrund des Forschungsprojektes von Vorteil

¹⁹ Für einen Überblick siehe Lamnek (1995b).

²⁰ Häufig werden qualitative Interviewformen nach ihrem Standardisierungsgrad unterschieden. Für Überblicke siehe Lamnek (1995b, S. 68ff.). Für Hopf (2005b, S. 351ff.) sind thematische Fokussierung und die Rolle der Narration weitere Unterscheidungskriterien.

sowie das Zeigen von Interesse an den Erfahrungen des jeweiligen Interviewpartners. Die Interviews wurden mit einem MP3-Aufnahmegerät aufgezeichnet.

Die gewählte Interviewform stellt eine Kombination verschiedener qualitativer Interviewtypen dar, es wurde ein problemzentriertes Interview mit narrativem Charakter leitfadenorientiert durchgeführt. Vorteile der verschiedenen Interviewtypen wurden dadurch nutzbar gemacht.

Uwe Flick (2009, S. 194ff.) grenzt Leitfadeninterviews von Erzählungen, Gruppenverfahren und standardisierten Befragungen als Erhebungsmethode verbaler Daten ab. Unter diesem Begriff werden verschiedene Interviewtypen zusammengefasst, die sich alle allein durch die Orientierung an einem Leitfaden auszeichnen.²¹ Der Leitfaden soll ermöglichen die Sichtweise befragter Personen zu bestimmten Themen in Erfahrung zu bringen. Ein leitfadenorientierter Interviewtyp ist das problemzentrierte Interview.

3.2.1.1 Das problemzentrierte Interview

Problemzentrierte Interviews sind qualitative, offene und halbstrukturierte Interviewformen, die von Andreas Witzel 1982 geprägt wurden (Mayring 2002, S. 66f.). Die Problemzentrierung bei dieser Erhebungsmethode bedeutet, dass ein konkretes gesellschaftliches oder biografisch relevantes Problem oder Thema fokussiert wird und vom Forscher bereits ein theoretisches Konzept zu dem Gegenstandsbereich erarbeitet wurde. Dieses Konzept besteht allerdings nur vorläufig und wird im Interview nicht mitgeteilt. Zwar orientieren sich die Leitfragen an diesem Konzept, müssen aber als Frage offen und nicht suggestiv gestellt werden, damit die Möglichkeit einer Konzeptmodifizierung und -generierung durch den Befragten erhalten bleibt. Das Forschungsvorgehen ist gleichzeitig deduktiv und induktiv (Lamnek 1995b, S. 74ff.; vgl. Mayring 2002).

Aspekte des problemzentrierten Interviews, die für die Datenerhebung dieser Untersuchung eine Rolle spielten, waren einmal der thematische Fokus auf den Umgang mit Macht und kultureller Differenz in multikulturellen Teams sowie das Interesse an der Erforschung eines übergreifenden Orientierungssystems über diesen Umgang mit Macht und dessen Bedeutung im Arbeitskontext. Zwar wurden viele theoretische

²¹ Für einen Überblick siehe Flick (2009, S. 194ff.). Andere Autoren definieren die Leitfadenorientierung nicht als gemeinsame Kategorie verschiedener Interviewtypen, sondern bleiben auf der Ebene qualitativer Interviewformen (vgl. Lamnek 1995b und Mayring 2002).

Vorüberlegungen zum Thema gesammelt und relevante Bereiche von Macht in Teams identifiziert (siehe Kapitel 2.1.4), allerdings wurde kein vollständiges Konzept hinsichtlich der Relevanz und des Umgangs mit diesen Machtbereichen entwickelt. Somit stand die Theoriegenerierung aus Perspektive der Betroffenen mehr im Vordergrund als die Prüfung einer bestehenden Theorie. Aus diesem Grund ist die tatsächliche Datenerhebung mit der Bezeichnung ‚problemzentriertes Interview‘ in Kombination mit einem sehr narrativen Interviewcharakter zu beschreiben. Im Folgenden wird kurz auf die Rolle der Narration eingegangen um deren Bedeutung für die Datenerhebung hervorzuheben.

3.2.1.2 Rolle der Narration

Nach Gabriele Lucius-Hoene und Arnulf Deppermann (2002) wird durch autobiografisches Erzählen eine narrative Identität im Interview konstituiert bzw. konstruiert. Dies geschieht vor dem Hintergrund der eigenen Erfahrungen, der konkreten narrativen Aufforderung, der reflexiven Zuwendung zur eigenen Person, Selbstvergewisserung und der Ausrichtung auf den Hörer, was Lucius-Hoene und Deppermann als vollziehende Identitätskonstruktion bezeichnen (ebd., S. 10). Dies bedeutet, indem die Interviewten über ihre Erlebnisse erzählen, ist es dem Forscher nicht nur möglich den erzählten Verlauf von Ereignissen zu rekonstruieren, sondern – anhand der Auswahl des Dargestellten und der Art und Weise der Erzählung – auch dessen subjektive Bedeutung im Moment des Erzählens.

Eine diesen Überlegungen gerecht werdende spezielle qualitative Interviewform ist das narrative Interview, welches von Fritz Schütze (1977) in einer Interaktionsfeldstudie entwickelt wurde (Hopf 2005b, S. 355). Ein wichtiges Merkmal narrativer Interviews ist der Ablauf als Stegreiferzählung, das heißt die eigenen Erlebnisse werden in einer nicht systematisch vorbereiteten Form mündlich als Geschichte vermittelt (Glinka 2003, S. 9). Typisch ist weiterhin eine Einstiegsfrage, die der Erzählgenerierung dient. Mit ihr gibt der Forscher den Hinweis, dass für ihn alles interessant ist, was dem Befragten selbst wichtig erscheint (Flick 2009, S. 228ff.). Der Interviewte verfügt über einen großen Freiheitsgrad bei der Gestaltung der Erzählung (Hopf 2005b, S. 355). Für narrative Interviews haben Schütze und Kallmeyer (1977) drei Zugzwänge des Erzählens identifiziert: den Gestaltschließungszwang, den Detaillierungszwang und den Zwang zur Kondensierung (Glinka 2003, S. 49ff.). Die Erfahrungsdarstellung wird

durch diese Zwänge strukturiert, bietet dem Interviewten aber auch die Möglichkeit der eigenen Relevanzsetzung je nachdem was erklärt und was weggelassen wird.

Der wichtigste verwendete Aspekt dieses Interviewtyps ist der narrative Charakter, der über das rein problemzentrierte Interview hinausgeht. Abweichend von einem rein narrativen Interview fand die Erfahrungsvermittlung nicht in Form einer Stegreiferzählung auf eine Einstiegsfrage hin statt, sondern kann als Aneinanderreihung vieler kleinerer Stegreiferzählungen, die von den offenen Leitfragen angeregt wurden, verstanden werden. Durch dieses Interviewdesign besteht somit einmal der thematische Fokus, durch die Problemzentrierung, und gleichzeitig die Möglichkeit für den Interviewten seine Erfahrungen und subjektiven Deutungen einzubringen.

3.2.1.3 Das Experteninterview

Während der Datenerhebung ergab sich die Möglichkeit Koordinatoren zum Einsatz von Teamarbeit zu befragen. Diese speziellen Erfahrungen fallen nicht in den Rahmen der problemzentrierten Leitfadeninterviews, da die beiden Personen nicht direkt in multikulturelle Teamarbeit involviert waren, sondern diese bis zu zehn Jahren organisierten und überwachten und somit potenziell interessante Zusatzinformationen aus einer anderen Perspektive liefern konnten. Zu diesem Zweck wurde eine abgewandelte Form qualitativer, leitfadenorientierter Interviewführung gewählt, das Experteninterview.²² Bei dieser Interviewform wird der Befragte als „Quelle von Spezialwissen“ betrachtet. Durch das Interview wird dieses Wissen über bestimmte soziale Sachverhalte erschlossen (Gläser/Laudel 2009, S. 12). Wichtiges Merkmal von Experteninterviews ist, dass die Befragten nicht Objekt der Untersuchung sondern Zeugen eines zu erforschenden Prozesses sind. Einstellung und Gefühle von Experten stehen nicht im Vordergrund der Analyse, sondern werden nur in ihrem Einfluss auf die Darstellungsweise thematisiert. Ein weiteres Merkmal ist die häufig besondere Stellung der Experten im sozialen Kontext (ebd.). Der Expertenstatus ist dabei relational und hängt vom Forschungsinteresse ab, er wird verliehen, wenn eine Person „in irgendeiner Weise Verantwortung trägt für den Entwurf, die Implementierung oder die Kontrolle einer Problemlösung oder [die Person] über einen privilegierten Zugang zu Informationen über Personengruppen oder Entscheidungsprozesse verfügt“ (Meuser/Nagel 2005, S. 73). Dies traf auf die beiden interviewten Personen zu, wobei diese keine Experten

²² Ein Leitfaden ist nicht zwangsläufig Voraussetzung um ein Interview als Experteninterview zu klassifizieren (Gläser/Laudel 2009).

zum Thema Macht in multikulturellen Teams im Unternehmen, sondern eher Experten in Bezug auf den Einsatz von multikulturellen Teams sind, da sie unmittelbar an dieser Handlungspraxis beteiligt sind. Der Zweck des Interviews, die Rolle der Interviewpartner und das Ziel der Untersuchung unterscheiden sich also von den leitfadenorientierten, problemzentrierten Interviews.

3.2.2 Konstruktion und Durchführung der Leitfadeninterviews

Aus den dargestellten Überlegungen ergeben sich einige Anforderungen an den Leitfaden. Einerseits muss er durch die Fragen die Aufmerksamkeit des Interviewpartners auf relevante Themen lenken und andererseits durch offen formulierte Fragen zum Erzählen anregen. Der Leitfaden besteht aus acht Teilbereichen. Zu Beginn des Leitfragebogens werden mittels eines *Kurzfragebogens* zunächst persönliche Daten des Interviewpartners festgehalten, wie Name, Geschlecht, Nationalität, Alter, Firma etc. Dieser Kurzfragebogen wurde entweder am Anfang oder am Ende des Interviews von der Interviewerin abgefragt und ausgefüllt, abhängig von der Gesprächssituation. Bei sehr mitteilungsbedürftigen Interviewpartnern wurde er am Ende, bei zurückhaltenden Interviewpartnern wurde er am Anfang des Gespräches genutzt, um einen Einstieg in das Interview zu schaffen. Um die Interviewpartner auf die Erzählsituation einzustimmen und der Interviewerin Kontextinformationen zu den jeweiligen Personen zu liefern, folgt ein Teil, der die relevanten *Vorerfahrungen* der Interviewpartner, ihren bisherigen Karriereweg und frühere Teamerfahrungen, anspricht. Daran schließt sich eine *überleitende Frage*, die der Erzählaufforderung eines narrativen Interviews gleich kommt und zu einer Erzählung über die allgemeinen Erfahrungen im Team anregen soll. Durch diese offene Frage und die freien Möglichkeiten zur Beantwortung wird deutlich, welche Aspekte für den Befragten bei der jeweiligen Teamarbeit relevant sind. Bei dieser Erzählung können spätere Fragen möglicherweise bereits beantwortet werden. In Anlehnung an die Vorüberlegungen zu Machtbereichen in Teams (siehe Kapitel 2.1.4) bezieht sich der anschließende Teil zu Fragen rund um den *organisatorischen Kontext* der Teamarbeit (siehe Tabelle 4, Machtbereich 1). Zu diesem formellen und strukturellen Machtbereich gehören Frage zu räumlicher und zeitlicher Situation der Zusammenarbeit, Regeln und Vorschriften, Zielen, Aufgaben, Ressourcen und Mitgliederzusammenstellung. Darauf folgt ein Frageteil zur *Teaminteraktion*, in dem die informellen Machtaspekte der Situationsstrukturierung und der Personen

angesprochen werden (siehe Tabelle 4, Machtbereich 3 und 4). Fragen beziehen sich hier auf das Erleben der Zusammenarbeit, die gemeinsame Strukturierung von Aufgaben, Kommunikation, Sprache, Rollen, Fähigkeiten, Einfluss kultureller Hintergründe und auf Interessenkonflikte. Der formelle und personale Bereich der *Führungsrolle* wird anschließend thematisiert (siehe Tabelle 4, Machtbereich 2). Leitfragen beziehen sich auf das Erleben unterschiedlicher Hierarchie im Team, den Führungsstil, Anforderungen der Führungskraft und Erwartungen an die jeweilige Führungskraft. Ein ergänzender Frageteil widmet sich der *Rückmeldung*, die das Team oder der Interviewte speziell über Leistung und Effektivität bekommen. Hierzu gehören Fragen zur Messung derselben, zur persönlichen Zufriedenheit, zur Unterstützung bei der Leistungserbringung und zu Anreizen. Im *Abschlussteil* des Leitfragebogens stehen zukunftsgerichtete Fragen, wie Wünsche für den weiteren Verlauf, Lernen aus der Zusammenarbeit und die Frage nach Faktoren der Zusammenarbeit, die nicht angesprochen wurden (siehe Leitfragebogen Anhang 2).

Die Abfolge der Fragen kann dem jeweiligen Interviewverlauf angepasst werden und es besteht die Möglichkeit Fragen wegzulassen, die in Narrationen bereits ausreichend beantwortet wurden, oder weitere ad-hoc-Fragen hinzuzufügen, die sich in den jeweiligen Interviews ergeben. Ziel der Leitfragen ist es, Narrationen zu den jeweiligen Erfahrungsbereichen hervorzurufen.

Der Ablauf der Leitfadeninterviews entsprach weitestgehend dem Ablauf problemzentrierter Interviews (vgl. Lamnek 1995b, S. 75f.; Mayring 2002, S. 69f.). Von einem narrativen Interview unterscheidet sich der Ablauf durch die Orientierung am Leitfaden und dem Aufbrechen eines immanenten und exmanenten Nachfrageteils (vgl. Glinka 2003, Lamnek 1995b, Hopf 2005b). Vor dem Gespräch gab es meist eine Small-Talk-Situation, die dem persönlichen Kennenlernen und der Vertrauensbildung diene. Anschließend begann der formelle Start in das Interview, indem die Interviewerin kurz Thema und Hintergrund des Forschungsprojektes erklärte und Fragen dazu beantwortet wurden. In dieser Vorphase wurde erneut die Bedeutung der Aufzeichnung des Gespräches für die qualitative Datenauswertung angesprochen und noch einmal persönlich die Genehmigung zur Aufnahme eingeholt. Vertraulichkeit und Anonymität wurden den Interviewten zugesichert und eine von mir unterschriebene Vertraulichkeitserklärung wurde überreicht (siehe Anhang 3). Gegebenenfalls wurde auf Details des Verfahrens bei der Anonymisierung eingegangen. Der Ablauf des Gespräches wurde als offenes Interview mit einigen Fragen, bei dem der Befragte freie Möglichkeit

hat seine Erfahrungen zu äußern, erklärt und das Interesse an den Erfahrungen der Interviewten wurde betont. Der Leitfaden lag lediglich der Interviewerin vor. Nach dem Kurzfragebogen und den Fragen zur Vorerfahrung der Person, kam die erzählgenerierende Einstiegsfrage, auch Sondierungsfrage genannt. Im Leitfragenteil wurden dann die jeweiligen Themen angesprochen. Nach Beendigung des Interviews wurde zeitlich nahe von der Interviewerin ein Kontextprotokoll²³ angefertigt, in dem Eindrücke zur Gesprächssituation und dem Interviewverlauf, zur Atmosphäre, zu besonderen Umständen oder sonstigen Auffälligkeiten und zu Gefühlen festgehalten wurden, ebenso wie eine Zusammenfassung des Gesprächs vor und nach dem Ausschalten des Aufnahmegerätes sowie erste Auswertungsideen (siehe Kontextprotokolle Anhang 4). Kontextprotokolle dienen dem Festhalten wichtiger Einflüsse während des Interviews und können Anhaltspunkte bei der Analyse der Daten geben.

Der bereits entwickelte Leitfragebogen wird für die Experteninterviews in abgewandelter Form verwendet. Änderungen beziehen sich auf die Fragenformulierungen, da weniger zur Erfahrungsdarstellung in Form von persönlicher Betroffenheit angeregt werden soll, als vielmehr eine Zusammenfassung der Erfahrungen mit der Koordination von Teamarbeit zu den jeweiligen Aspekten mittgeteilt werden soll. So wird die Frage zu den *Vorerfahrungen* der Person zu einer Erkundung der aktuellen Aufgaben des Befragten im Unternehmenskontext abgewandelt und die erzählgenerierende Überleitungsfrage weggelassen und mit einem Teil zu *Erfahrungen des Experten* ersetzt. Fragen sind hier zum Beispiel allgemeine Erfahrungen in der Koordination, aktuelle Themen, Maßnahmen, Verbesserungsbedarf. Leitfragen zu den Bereichen organisationaler Rahmen, Teaminteraktionen, Führungsrolle, Rückmeldung/Messung werden beibehalten mit entsprechenden direkteren Formulierungen. Zum Beispiel wird die ursprüngliche Frage „Was wissen oder vermuten Sie nach welchen Kriterien Ihr Team zusammengestellt wurde?“ für den Experten folgendermaßen abgewandelt: „Wer entscheidet nach welchen Kriterien normalerweise über die Zusammensetzung bei der Entstehung neuer Teams?“ Die *abschließenden Fragen* beziehen sich bei den Experten auf eine Art Fazit über besonders förderliche und hinderliche Einflussfaktoren auf die Zusammenarbeit multikultureller Teams (siehe Expertenfragebogen Anhang 2).

²³ Zur Dokumentation von Daten siehe Flick (2009, S. 371ff.), besonders Feldnotizen und Dokumentationsbögen.

Die Experteninterviews sind als eine Ergänzung zu den problemzentrierten Interviews zu sehen, der Fokus liegt nicht auf der persönlichen Erfahrung im Team, sondern auf dem Wissen über die Teameinsatzpraxis.

3.2.3 Sampling und Zugang zum Feld

In diesem Unterkapitel wird auf den Hintergrund der Interviewpartnerauswahl – das theoretische Sampling – sowie auf Auswahlkriterien und die erste Kontaktphase eingegangen.

Unter Sampling werden verschiedene Auswahlentscheidungen im Prozess der Datenerhebung verstanden. Flick (2009, S. 154f.) nennt fünf wichtige zu treffende Samplingentscheidungen: die *Fallauswahl* als konkrete zu interviewende Personen, die *Fallgruppenauswahl* der diese Personen angehören, die *Auswahl des Materials* welches aus der Gesamtheit aller erhobener Daten aufbereitet und analysiert wird, die *Auswahl im Material* der Textausschnitte die für eine detaillierte Interpretation herangezogen werden und schließlich die *Präsentationsauswahl* zur Verdeutlichung der Ergebnisse an bestimmten Fällen und Textstellen. Im Unterschied zum statistischen Sampling, bei dem eine Grundgesamtheit bekannt ist und eine Stichprobengröße vorab definiert wurde, ist das theoretische Sampling ein Auswahlverfahren, bei dem die Grundgesamtheit unbekannt und die Stichprobengröße nicht vorab definiert wird (ebd., S. 161). Der Begriff theoretisches Sampling geht auf Barney Glaser und Anselm Strauss (1967) zurück und ist im Rahmen der Grounded Theory Methodologie entwickelt worden. Er bedeutet „den auf die Generierung von Theorie zielenden Prozess der Datenerhebung, währenddessen der Forscher seine Daten parallel erhebt, kodiert und analysiert sowie darüber entscheidet, welche Daten als nächstes erhoben werden sollen und wo sie zu finden sind. Dieser Prozess der Datenerhebung wird durch die im Entstehen begriffene – materielle oder formale – Theorie *kontrolliert*“ (Glaser/Strauss 2005, S. 53, Hervorhebung im Original). Die Auswahl von Untersuchungspersonen und des relevanten Materials erfolgt im Prozess der Datenerhebung und -auswertung und zwar nach Relevanz für die entstehende Theorie. Für den Fallvergleich zu *Umgang mit Macht und kultureller Differenz im Rahmen von Teamarbeit* war eine Auswahl relevanter Fälle nötig. Folgende Kriterien zur Interviewpartnerauswahl wurden aufgestellt um für die Untersuchung relevante Daten zu erheben: die Person sollte *in einem Unternehmen angestellt* sein und in diesem *für mindestens ein Jahr in relativ intensive Teamarbeit*

involviert sein, das heißt, dass mindestens ein Viertel der Arbeitszeit für das Teamprojekt vorgesehen ist oder war. Die *Teamarbeit kann noch andauern*, sollte aber *nicht länger als sechs Monate zurückliegen*, damit ein zeitlicher Bezug und die Erinnerung an Relevantes noch bestehen. Im Team sollten *Mitglieder unterschiedlicher kultureller Hintergründe* sein und die Kommunikation sollte nicht ausschließlich virtuell erfolgen, sondern auch *regelmäßige persönliche Treffen* beinhalten damit eine größere Intensität der Teamerfahrung gegeben ist. Die *Anzahl der Teammitglieder sollte nicht über 25* liegen, dies entspricht der maximalen Gruppengröße einer Großgruppe. Bei mehr als 25 Personen sind die Interaktionen mit allen Mitgliedern nicht mehr so leicht möglich (siehe Kapitel 2.3.1). Ein letztes Kriterium bezieht sich auf die sprachliche Kompetenz der Interviewten, sie sollten *Deutsch als Muttersprache sprechen oder auf ‚quasi-muttersprachlichem‘ Niveau* um Verständnisprobleme sprachlicher Natur zu vermeiden.

Bewusst offen gehalten wurde neben Alter und Geschlecht der Interviewpartner, Unternehmen, Hierarchieebene und Funktionsbereich, weil jeder Teamarbeitsrahmen potenziell wichtige Erkenntnisse liefern kann und Erfahrungen in verschiedenen Unternehmen, Funktionsbereichen und aus verschiedenen Hierarchieperspektiven kontrastiv und somit gewinnbringend sein können. Teamerfahrungen im In- ebenso wie im Ausland waren potenziell interessant.

Der Zugang zum Feld stellt in qualitativer Sozialforschung häufig eine Herausforderung dar, weil hier der Zugang zu Institutionen und die Überzeugung von Untersuchungspersonen zur Mitwirkung an der Forschung bewältigt werden müssen (Flick 2009, S. 142ff.). Für diese Untersuchung wurde der Zugang über persönliche Kontakte genutzt. Durch ein vorheriges Praktikum im Großunternehmen Motorix, waren der Forscherin Mitarbeiter der Firma bekannt, die als Interviewpartner in Frage kommen könnten oder weitere Kontakte vermitteln könnten. Ein kleiner Teil dieser Personen wurde persönlich angesprochen, die meisten per Mail kontaktiert (siehe Anhang 1). Sie wurden über das Forschungsinteresse, Rahmen der Forschung und die Erhebungsmethode informiert und es wurde um die Vermittlung von persönlichen Kontakten zu potenziellen Interviewpartnern – explizit auch außerhalb von Motorix – gebeten. Als Thema der Forschung wurden *Einflüsse auf die Zusammenarbeit multikultureller Teamarbeit* genannt, um die Ergebnisse nicht durch einen Fokus der Befragten auf ihr Alltagsverständnis von Macht zu beschränken (siehe Kapitel 2.1.1). Die Kriterien an die Interviewpartner wurden ebenfalls übermittelt und gefragt, ob die Personen selbst in

Frage kommen und Interesse hätten. Diese Form der Suche nach Interviewpartnern stellte einen Mittelweg zwischen offizieller Forschung über die Firmenleitung und Nutzung von inoffiziellen, privaten Kontakten dar. Den Interviewpartnern wurde die Bindung der Forschung an die Universität und nicht die Firma verdeutlicht und es wurden als Zugang zum Feld private Kontakte genutzt. Zusätzlich wurden Vorgesetzte über das Forschungsinteresse informiert und um Genehmigung der Durchführung einiger Interviews bei Motorix gebeten, dem zugestimmt wurde. Aus dieser ersten Anfrage erklärten sich bereits einige interessiert ein Interview zu geben, von denen nach einer weiteren telefonischen Absprache fünf als Interviewpartner in Frage kamen und interviewt wurden. Diese fünf Interviewpartner waren der Forscherin als frühere Kollegen im Arbeitskontext nur oberflächlich bekannt, eine persönliche Vertrautheit, die die Interviewführung beeinflusst hätte, bestand nicht. Eine Vielzahl weiterer potenzieller Interviewpartnerkontakte ergab sich aus diesen ersten Mails, teilweise wurden Personen sogar schon von den Kontaktierten angesprochen und nach ihrem Interesse befragt. Die vermittelten Kontakte erhielten ebenfalls zunächst eine ähnliche erste Mail wie die Erstkontakte und es wurde sich bei Interesse telefonisch mit ihnen in Verbindung gesetzt. Im Telefongespräch wurden Forschungsthema und -rahmen erneut erklärt, offene Fragen beantwortet, die Kriterienerfüllung der Interviewpartner geprüft und die Bedeutung einer Audioaufnahme mit Anonymisierungshinweisen angesprochen sowie ein Termin und Ort für die Interviewdurchführung verabredet. Über diese vermittelten Kontakte ergaben sich neun weitere Interviewpartner aus der Firma Motorix und vier aus anderen Firmen, sowie einer, der innerhalb Motorix seine Teamerfahrungen machte, aber zum Zeitpunkt des Interviews die Firma bereits verlassen hatte. Dabei erwies sich die offizielle Genehmigung zur Interviewdurchführung als sehr nützlich, da die mir nicht persönlich bekannten Motorixmitarbeiter häufig danach fragten.

Das Sample für die Interviewführung bestand schließlich aus neunzehn Personen, die alle in Großunternehmen tätig waren. Die Zugehörigkeit aller Interviewpartner zu Großunternehmen war kein Kriterium der Auswahl, sondern ergab sich vielmehr als Folge der Kriterien. Auch wenn die Größe des Samples keine Schlüsse zulässt, kann vermutet werden, dass eine Arbeitsform in multikulturellen Teams sehr viel häufiger in international agierenden Großunternehmen anzutreffen ist als in kleinen oder mittelständigen Unternehmen. Fünfzehn Interviewpartner machten ihre Teamerfahrungen bei Motorix und vier bei anderen Unternehmen. Insgesamt wurden sechs Frauen

und dreizehn Männer interviewt, von denen zwei Männer als Experten befragt wurden. Zehn Personen hatten Leitungsfunktionen im jeweiligen Team inne (zwei Frauen, acht Männer) und sieben waren Teammitglieder. Die Interviewten stammten aus verschiedenen Funktionsbereichen, Personalentwicklung war mit sehr unterschiedlichen Projekten acht Mal vertreten, aus der Softwareentwicklung stammten vier Interviewte, drei waren dem Bereich Netzwerksupport/Informationsmanagement zugeordnet, zwei der Produktentwicklung, eine dem Kundenservice und einer gehörte zum medizinischen Sektor. Neun der Befragten, ohne die Experten, waren zum Interviewzeitpunkt noch in die jeweils thematisierte Teamarbeit involviert. Sechs Interviewte machten ihre Teamerfahrung nicht in Deutschland, sondern zeitgleich mit einem Expatriateaufenthalt bzw. ein Interviewter reiste sehr viel zu seinen Teamkollegen. Zwei der Interviewten hatten Deutsch nicht als Muttersprache, verfügten aber über hohe sprachliche Kompetenzen im Deutschen. Aus allen geführten Interviews wurden in einem weiteren Samplingverfahren neun Interviews zur Datenaufbereitung und -analyse ausgewählt. Die Auswahl erfolgte zum einen nach Reichhaltigkeit der Interviews sowie nach Bereicherung der Analyse durch besondere Perspektiven und Erfahrungen. Ausgewählt wurden neben den beiden Experteninterviews Interviews mit vier Frauen und drei Männern, sechs der Firma Motorix und drei aus anderen Großunternehmen. Neben den Experten waren zwei Projektleiter vertreten (je ein Mann und eine Frau) und fünf Teammitglieder. Zur Beantwortung der Forschungsfrage sind die Erlebnisse ‚normaler Teammitglieder‘ besonders interessant und die der Projektleiter und Experten eher als eine Erweiterung der Perspektive zu sehen. Fünf der sieben Teamarbeiten dauerten aktuell noch an. Ein nichtmuttersprachlicher Interviewter wurde ausgewählt. An Funktionsbereichen war Personalentwicklung vier Mal vertreten, Softwareentwicklung zwei Mal, Netzwerksupport/Informationsmanagement, Kundenservice und Produktentwicklung jeweils ein Mal.

3.3 Datenaufbereitung

Qualitative Interviews finden in mündlicher Form statt. Um die in einem Interview vermittelte Vielzahl an Informationen für eine qualitative Analyse nutzbar zu machen, ist die Fixierung und Speicherung des Gesprächs und die anschließende Verschriftung notwendig. So kann den Gütekriterien qualitativer Sozialforschung genügt und die einmal gewonnenen Ergebnisse nachvollziehbar gemacht werden.

3.3.1 Datenaufzeichnung

Ton- oder Videoaufzeichnungen kommen zur Aufnahme von Interviews in Frage. Die Begebenheiten der Interviewsituation und die Anforderungen an die spätere Analyse bestimmen die Wahl des geeigneten Mediums. Visuelle Aufzeichnungen eröffnen eventuell Zugang zu neuen Äußerungsdeutungen und damit alternative Verstehensarten, weil Verhalten sichtbar und interpretierbar ist. Eine Kamera ist aber sehr präsent während eines Gesprächs, was den Interviewten in seinen Äußerungen beeinflussen, im schlimmsten Falle sein Erzählen hemmen könnte. Dagegen ist ein Tonaufnahmegerät deutlich weniger präsent, was dazu führt, dass bei den meisten Interviewten das Bewusstsein aufgenommen zu werden, schon nach wenigen Minuten abnimmt (Deppermann 2001, S. 25). Anhand dieser Überlegungen zum Kompromiss zwischen einem Maximum an aufgezeichneten Daten und dem Erlauben größtmöglicher Natürlichkeit, wurde sich in diesem Forschungsprojekt für eine Audioaufzeichnung mit einem MP3-Aufnahmegerät entschieden. Nach Deppermanns (2001) vorgeschlagenem Vorgehen wurde den Interviewten vorab die Notwendigkeit der Aufnahme erklärt und eine Zustimmung eingeholt, genauso wie die Zusicherung der Anonymisierung aller personenrelevanter Daten und der Schutz vor Datenmissbrauch gegeben, um den Einfluss des Mediums zu minimieren. Die Anwendung des Aufnahmegeräts wurde geprobt, um einen sicheren Umgang in der Interviewsituation zu gewährleisten und um unnötig störende technische Probleme während des Interviews zu vermeiden. Die Aufzeichnungen wurden so früh wie möglich begonnen und so spät wie möglich beendet, um ein Maximum an Informationen und Gesprächsumständen festzuhalten. Schließlich wurde für die Sicherung der Originalaufnahme und für einen Schutz vor Zugriff von Fremden gesorgt (ebd., S. 27).

Fünfzehn der neunzehn Interviewpartner gaben ihre Zustimmung zur Aufnahme. Bei vier Interviews wurden Aussagen von der Interviewerin mitgeschrieben. Die vorhandenen Aufzeichnungen verliefen störungsfrei und ohne technische Mängel. Sie liegen in sehr guter Qualität vor und die neun, zur Analyse ausgewählten Interviews, waren lückenlos transkribierbar. In dem sich anschließenden Schritt wird das Datenmaterial in eine neue mediale Darstellungsform übertragen.

3.3.2 Transkription

„Unter Transkription versteht man die Verschriftung von akustischen oder audiovisuellen (AV) Gesprächsprotokollen nach festgelegten Notationsregeln.“ (Deppermann 2001, S. 39)

Die Erstellung eines Transkriptes ist oft sehr zeitaufwendig, es weist aber gegenüber einer Audioaufzeichnung entscheidende Vorteile für den Analyseprozess auf. Ein Transkript gibt einen Überblick über konkrete Verläufe, ermöglicht eine beliebig oft wiederholbare Analyse einer Textstelle oder -sequenz und das simultane Vergleichen verschiedener Textstellen (Deppermann 2001, S. 40).

In Transkripten wird berücksichtigt, dass Alltagssprache anderen Regeln als Schriftsprache folgt. Beim Transkribieren geht es nicht darum „Ordnung ins Gespräch zu bringen“ und vermeintliche Fehler zu verbessern, sondern Transkriptionskonventionen anzuwenden, die eine originalnahe Abbildung möglich machen (ebd., S. 39). Die zur Analyse ausgewählten neun Interviews wurden mit Hilfe des Programms MS-Word am Computer transkribiert. Aufwand und Nutzen einer Transkription gilt es für jedes Forschungsinteresse abzuwägen. Für diese Transkription war in erster Linie das Festhalten der sprachlichen Äußerungen bedeutsam. Prosodische Merkmale, nichtlexikalische Laute und nonvokale Phänomene wurden im Transkript berücksichtigt, sofern sie besonders auffällig waren. Für die Verschriftung dieser Phänomene gibt es Notationsverfahren. Das hier angewendete Transkriptionssystem lehnt an das gesprächsanalytische Transkriptionssystem (GAT) von Selting et al. (1998) an²⁴. Damit wurden neben rein sprachlichen Äußerungen Sprechpausen, auffällige Betonungen sowie parasprachliche Äußerungen wie Lachen festgehalten. Folgende Konventionen wurden verwendet:

²⁴ Für weitere Beispiele möglicher Transkriptionssysteme siehe Deppermann (2001, S. 41).

Zeichen	Erklärung
(.), (..)	0,5 Sekunden lange Pause, 1 Sekunde lange Pause
(3 sek)	Pausen länger als eine Sekunde; Zahl gibt die Länge der Pause an
BeTONung	Großschreibung bei auffälliger Betonung von Worten oder Silben
könn/möchten wir	Reparation, Reformulierungen
(lacht), (hustet)	Parasprachliche, nonverbale Äußerungen
[unverständlich], [gewinnen]	Eckige Klammern bei unverständlichen oder vermuteten Ausdrücken
[Telefon klingelt], [l: hm=hm] ²⁵	Eckige Klammern bei gesprächsexternen Geräuschen oder kurzen eingeschobenen Rückmeldungen des Partners

Tabelle 6: Übersicht angewendeter Notationszeichen

Die Verschriftlichung erfolgte in Zeilenschreibweise als Fließtext, gegliedert nach Redebeiträgen, das heißt bei jedem Sprecherwechsel, sofern es sich nicht um Rückmeldesignale handelte, wurde eine neue Zeile begonnen. Zur Rededarstellung wurde die literarische Umschrift verwendet, die sich an der Standardorthographie orientiert, aber auch dialektale und umgangssprachliche Laute abbildet.²⁶ Die Verschriftlichung orientierte sich, in Sinne einer einfachen Lesbarkeit, an den Normen geschriebener Sprache. Dafür wurde die Groß- und Kleinschreibung und Interpunktion beibehalten. Hier werden Abweichungen zu GAT deutlich, dass die Wiedergabe des Gesprochenen in Kleinschreibung vorschreibt um den Charakter mündlicher Sprache zu zeigen. Außerdem werden bei einer Transkription nach GAT Überlappungen und Simultansprechen angezeigt, davon wurde hier auch abgesehen (vgl. Selting et al. 1998; siehe Transkripte Anhang 4).

Die Gegenstandsangemessenheit ist zentrales Kriterium des Auflösungs-niveaus sowie ein ordentliches, nachvollziehbares Vorgehen bei der Transkription. Für Deppermann (2001, S. 47) sind Praktikabilität in der Arbeit mit dem Transkript, Lesbarkeit für Fremde, Relevanz für die Ergebnisse, das Berücksichtigen von Auffälligkeiten und eine sparsame Interpretation wichtige Aspekte. Aus diesen Prinzipien ergibt sich der sparsame Umgang mit dem Gesprächsinventar für diese Arbeit, eine Transkription sämtlicher linguistischer Feinheiten stände in keinem

²⁵ Das Gleichheitszeichen wurde ausschließlich für die bejahend intonierte Rückmeldung hm=hm verwendet.

²⁶ Standardorthographie, ‚eye dialect‘ und phonetische Umschrift sind weitere Formen möglicher Verschriftlichung (Kowal/O’Connell 2005, S. 441).

Nutzen-Aufwand Verhältnis. Da neben einfacher Lesbarkeit und Verständlichkeit auch Auffälligkeiten Berücksichtigung wurden, ist auch die Empfehlung Deppermans beachtet, für das Auflösungslevel eines Transkriptes bei der Gesprächsanalyse mindestens eine Abbildungs- und Beschreibungsebene detaillierter zu sein, als es der Untersuchungsgegenstand erfordert (ebd.). Damit lässt sich auch die Transkription der Experteninterviews erklären. Nach Meuser und Nagel (2005, S. 83) werden Experteninterviews selten komplett transkribiert und mit sehr wenig Notationszeichen. Beide Experteninterviews wurden aber vollständig und nach selbigen Transkriptionskonventionen verschriftlicht wie die problemzentrierten Interviews.

Transkription ist ein selektiver und konstruktiver Prozess, der aufgrund des Fokussierens auf einige Aspekte des Gesprächs und des Auslassens anderer, immer eine Interpretation enthält (ebd., S. 46f.). Im Allgemeinen wird von Transkripten als Tertiärdaten gesprochen, die auf Sekundärdaten – der Audioaufnahme – und Primärdaten – dem Originalgespräch – basieren (Kowal/O’Connell 2005, S. 440). Sie sind wegen der Informationsreduktion nicht in Primärdaten rückübersetzbar (Volpert 1996, S. 136). Daher kann es sinnvoll sein, sich während der Analyse immer wieder auf die Audioaufnahme zurückzubeziehen.

Eine letzte Änderung erfährt das Transkript durch die forschungsethische und rechtlich begründete Notwendigkeit des Datenschutzes in Form der Anonymisierung. Was inhaltlich oder lautlich relevant für eine Anonymisierung ist und was nicht, unterliegt dem Verständnis des Forschers und muss von ihm expliziert werden. Alles was der Identifizierung befragter oder betroffener Personen, Orte oder gegebenenfalls betroffener Institutionen dient, muss durch Decknamen ersetzt werden. Zum Schutz der Identität wurden neben Firmennamen auch spezielle firmeninterne Bezeichnungen, wie Bereiche, Abteilungen, Titel für Hierarchieebenen und besondere Projekte maskiert. Um dabei Verfälschungen zu vermeiden, wurden Entsprechungen in zwei Bereichen gesucht. Zum einen darf inhaltlich der Sinn einer Aussage nicht verändert werden, zum anderen wurde versucht lautliche Äquivalente zu verwenden, um den Sprechrhythmus und die Artikulationsweise nicht zu verändern. Hierfür wurde ein Maskierungsschlüssel angelegt. Eine Grenze der Anonymisierung stellten Länder oder Nationalitäten dar. Diese wurden nicht anonymisiert insofern sie inhaltlich relevant waren und in Äußerungen der Interviewpartner häufig darauf Bezug genommen wurde. Dies war möglich, da bei dem sonstigen Umfang der Maskierung eine Identifikation von

Personen oder Firmen nur anhand von Kooperationsländern oder bereisten Ländern nicht möglich ist.

3.4 Qualitative Datenanalyse

In diesem Kapitel werden Grundlagen und Vorgehen bei der Interviewanalyse beschrieben. Zunächst wird auf die Einzelfallanalyse nach dem Grounded Theory Ansatz eingegangen, anschließend auf den Fallvergleich unter Berücksichtigung der dokumentarischen Methode und der vergleichenden Textinterpretation.

3.4.1 Einzelfallanalyse – Theoretisches Codieren nach dem Grounded Theory Ansatz

Bei der Grounded Theory handelt es sich um eine Forschungsstrategie, die von der Datenerhebung bis zur Theoriebildung reicht. Gegenstandsbegründete und -verankerte Theorie²⁷ bedeutet dabei, dass Hypothesen aus den Daten stammen und auf sie anwendbar sein müssen.

„Eine Theorie auf der Grundlage von Daten zu generieren, heißt, dass die meisten Hypothesen und Konzepte nicht nur aus den Daten stammen, sondern im Laufe der Forschung systematisch mit Bezug auf die Daten ausgearbeitet werden. *Theorie zu generieren ist ein Prozess.*“ (Glaser/Strauss 2005, S. 15, Hervorhebung im Original)

Die Theorie kann nicht mehr von diesem Prozess getrennt und auch nicht vollständig als ungültig zurückgewiesen oder ersetzt werden. Das Verfahren ist damit durch ein induktives Grundverständnis geprägt, bei dem Hypothesen auf Empirie basieren, gleichzeitig beinhaltet es ein deduktives Vorgehen, indem sich einmal aufgestellte Hypothesen wieder an den Daten bestätigen müssen. Ziel der Grounded Theory ist es, ein Verständnis menschlichen Verhaltens zu erlangen und dieses für alle verständlich und für die praktische Anwendung brauchbar vorherzusagen und zu erklären (Glaser/Strauss 2005, S. 13ff.). Neben dem theoretischen Sampling (siehe Kapitel 3.2.3) sind theoretisches Codieren und komparative Analyse wichtige Techniken, die im Rahmen der Grounded Theory angewendet werden. In diesem Unterkapitel wird das Vorgehen beim theoretischen Codieren im Rahmen der Einzelfallanalyse beschrieben,

²⁷ Diese Übersetzung ins Deutsche stammt von Uwe Flick und wird häufig als Geeignetste angenommen, sofern man nicht konsequent mit dem englischen Begriff Grounded Theory selbst arbeitet (vgl. Hildenbrand 2005, S. 41; Flick et al. 2005).

auf die komparative Analyse wird detailliert im nächsten Unterkapitel zum Fallvergleich eingegangen.

Nach der Transkription der zu analysierenden Interviews folgte gemäß dem Grounded Theory Vorgehen die Analysevorbereitung. Hierbei geht es zunächst um ein Kennenlernen des Materials. Jedes der neun Interviews wurde in einem ersten Schritt nach großen inhaltlich zusammengehörenden Teilen segmentiert und liefert damit einen Überblick über behandelte Themen. Die Segmentierung orientierte sich bedingt durch die Datenaufnahme an den jeweils gestellten Leitfragen. Auf diesen Schritt sollte dennoch nicht verzichtet werden, da bei jedem Interview die Leitfragen anders angepasst wurden und so durch Segmenttitel eine Struktur des jeweiligen Interviews leicht zu sehen war, wodurch die Vergleichbarkeit mit anderen Interviews vereinfacht wurde. Bereits für diesen ersten Schritt wurde die Qualitative Data Analysis (QDA) Software Atlas/ti genutzt. Dabei handelt es sich um ein Programm, was die Analyse qualitativer Daten unterstützt und durch eine Reihe hilfreicher Funktionen erleichtert. Für die Verwendung des Programms sprach die Codierfunktion und die Möglichkeit Relationen zwischen Daten herzustellen, die in einer Netzwerkansicht darstellbar und veränderbar sind. Atlas/ti hilft damit umfangreiche Textkorpora zu organisieren und zu systematisieren.²⁸ Nach der Segmentierung wurde in einem zweiten Schritt nach feineren Sinneinheiten paraphrasiert, das heißt der Text wurde inhaltlich nach dem eigenen Verständnis umformuliert. Ziel dabei war, auf Grundlage des eigenen Verständnisses den Text zu erschließen und dabei auf alternative Verstehensarten zu achten, um dem gemeinten Sinn des Befragten näher zu kommen. Paraphrasen wurden versucht so neutral wie möglich wiederzugeben, wobei ebenso die Bemühung bestand Bewertungen der Aussagen bei der Umformulierung zu vermeiden. Die Paraphrasen sind dabei nie selbst Analysegegenstand, sondern dienen nur der Orientierung (Deppermann 2001, S. 55; siehe Paraphrasen und Segmente Anhang 5). Die anschließende Analyse besteht aus dem theoretischen Codieren von Textstellen. Theoretisches Codieren ist ein mehrstufiger Prozess, der auf der Annahme beruht, dass Textstellen Indikatoren für psychische und soziale Phänomene sind und als Hinweise auf ein übergeordnetes Konzept fungieren (Schäfer 1995, S. 40). Nach Andreas Böhm (2005, S. 476f.) handelt es sich beim Codieren um eine Art Übersetzen und Verschlüsseln der ursprünglichen Daten und eine Benennung von Konzepten. Es handelt sich um einen interpretativen Prozess, an dessen Ende ein Code, ein benanntes Konzept steht.

²⁸ Zu computergestützter Analyse qualitativer Daten siehe Udo Kelle (2005).

Drei Stufen des Codierens werden im Rahmend der Grounded Theory unterschieden: offenes, axiales und selektives Codieren. Im ersten Schritt, dem offenen Codieren, werden Textstellen in theoretische Konstrukte übersetzt. Für diesen ersten Codierungsdurchgang wurde zunächst jedes Interview einzeln betrachtet und jede relevant erscheinende Textstelle mit einem Code gekennzeichnet. Dies geht über das Paraphrasieren hinaus, da die Zuschreibung eines Konzeptes interpretativ ist, es bedeutet aber eine Annäherung an für den Sprecher relevante Kategorien der Weltwahrnehmung und -beschreibung. Eine Textstelle kann dabei durch mehrere Codes gekennzeichnet sein und Codes können im Text auch wiederverwendet werden. Ein Code aus einem Transkript wäre zum Beispiel *Erfahrungsaustausch im Team*. Die Transkriptstelle:

wir haben ferner zum Beispiel jede Woche ein Telefonat, wo wir uns austauschen ähm (.) wer macht was, was gibt es für Highlights, ähm was habt ihr für Erfahrungen gemacht, gute wie schlechte Erfahrungen, was habt ihr draus gelernt? Wie/einfach ein Austausch der so stattfindet (DS, Z.: 69-72)

wurde damit markiert. Bei Relevantwerden von Textstellen für die Analyse, war der Bezug zum Thema Teamarbeit und damit zum Forschungsthema *Umgang mit Macht und kultureller Differenz im Rahmen von Teamarbeit* zentral. Offenes Codieren sollte so nah wie möglich am Text bleiben und noch auf keine wissenschaftlichen Theorien verweisen. Dies ist durch das Verwenden von In-Vivo-Codes möglich, die aus der Sprache des Interviewten stammen und an seiner Deutung eines Phänomens anlehnen. Ein In-Vivo-Code ist zum Beispiel aus dem Interview AP *kein Job für immer*.²⁹

Atlas/ti erleichterte den Codierungsvorgang indem alle Codes in einer Liste gesammelt werden, existierende Codes erneut vergeben werden konnten und die entsprechend codierten Textstellen mit dem Code verbunden wurden. Außerdem ermöglicht Atlas/ti die Kommentierung eines jeden Codes, was zur besseren Nachvollziehbarkeit der Deutung des Interpreteten konsequent betrieben und ergänzt wurde (siehe Abbildung 2).³⁰

Im nächsten Schritt werden durch axiales Codieren die vorhandenen Konzepte verfeinert und differenziert, so dass Kategorien entstehen. Dafür wurden zunächst die vorhandenen Codes, die sich inhaltlich ähnlich waren, zusammengeführt.

²⁹ Interview AP, Z.: 25-27, 146-150, 273-274, 459-461, 1301-1304, 1317-1319, 1328-1331.

³⁰ Segmentierung und Paraphrasierung wurden wegen besserer Übersichtlichkeit in einer anderen Atlas/ti-Datei betrieben als die Codierung.

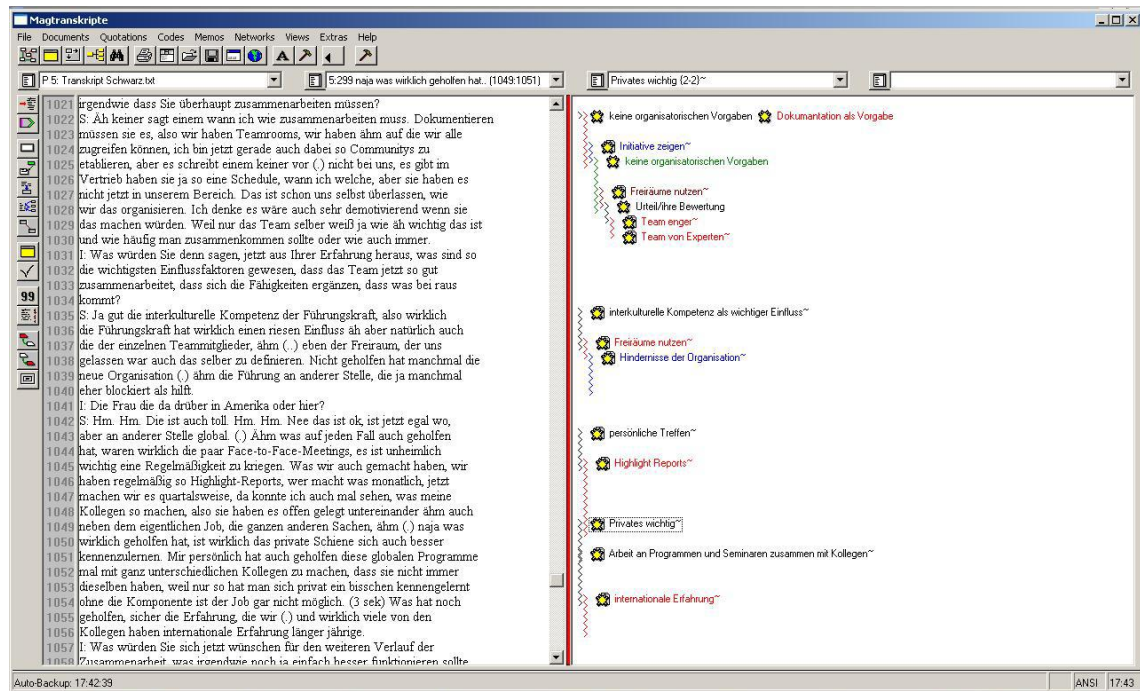


Abbildung 2: Beispiel Codieren in Atlas/ti

So wurde zum Beispiel in dem Interview TR die Codes *Strukturierung Zusammenarbeit* und *strukturiertes erstes Treffen in Modul eins* in den bereits bestehenden Code *Arbeitsstrukturierung* umbenannt. Bei diesem zweiten Codierungsvorgang geht es um ein Verdichten der Textstellen und der einzelnen Codes, dabei werden bestimmte Kategorien verwendet. Kategorien sind eine Ebene abstrakter als Codes. Es können Codes sein, denen viele andere Codes untergeordnet sind, oder neue Konstrukte, die eine Reihe von Codes zusammenfassen.³¹ So wurden zum Beispiel die Codes *Umgangsformen*, *Auslandserfahrung*, *Führungserfahrung*, *Benutzung von Fachbegriffen* sowie *Kenntnis von Seminaren und Vorgehen* aus dem Interview DS einer neu gebildeten Kategorie *Wissen, Erfahrungen, Kompetenzen* zugeordnet. Bei diesem Schritt wurden ebenso Relationen zwischen den einzelnen Codes und Kategorien ergänzt. Dieser Schritt erfolgte nicht ausschließlich in Atlas/ti, sondern teilweise auch in Word und auf Papier (siehe Abbildung 3).

Im letzten Schritt, dem selektiven Codieren, wird die Kern- oder Schlüsselkategorie festgelegt. Im Zentrum dieser Analyse stehen Kategorien. An dieser Stelle hat sich entweder eine schon bestehende Kategorie als zentrales Phänomen der Analyse herausgestellt oder eine Überkategorie entsteht, die mit einer Vielzahl der vorhandenen

³¹ Beim axialen Codieren eignet sich die Verwendung des Codierparadigmas nach Strauss (1991), welches die Dimensionen eines Phänomens expliziert und Zusammenhänge aufdeckt indem es eine Verbindung zu Ursachen, Konsequenzen, Kontexteinflüssen und Handlungsstrategien herstellt (vgl. Böhm 2005, S. 479f.).

Kategorien in Beziehung steht. Es kann sinnvoll sein, zu einer früheren Stufe des Codierens zurückzukehren, falls wichtige Kategorien nicht in Zusammenhang gebracht werden können. Während des dritten Codierungsvorgangs wurden Kategorien genau definiert und mögliche relevante Teilbereiche und Aspekte identifiziert.

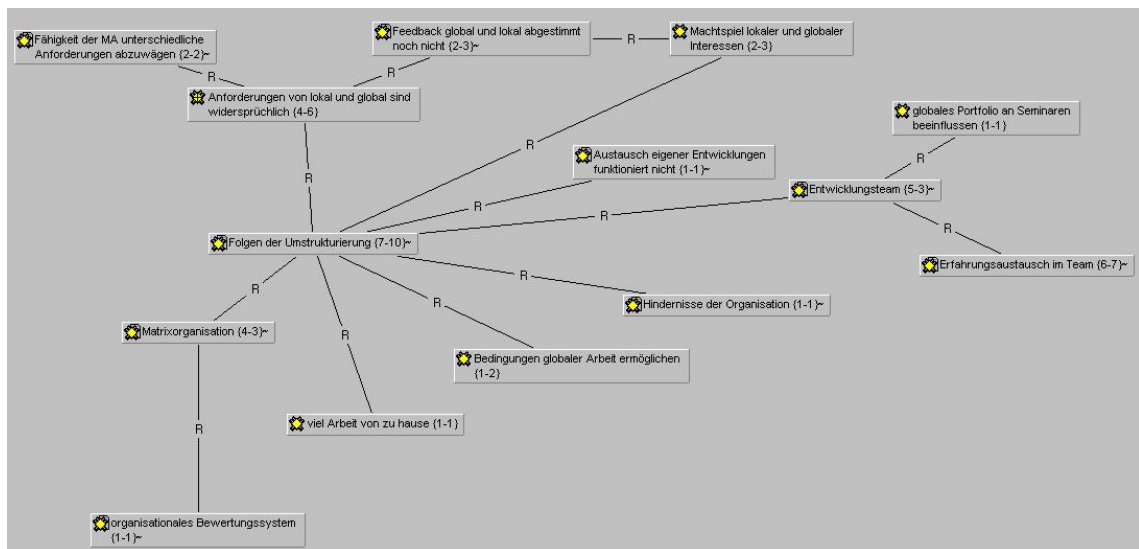


Abbildung 3: Netzwerkanisicht aus Atlas/ti³² – Relationen von Codes um die Kategorie Folgen der Umstrukturierung

Böhm (2005, S. 477ff.) bemerkt, dass mit zunehmendem Abstraktionsgrad der Kategorien die Anwendbarkeit der Theorie auf andere Bereiche größer wird. Um die Analyse zu vertiefen oder zu verbreitern wurde immer wieder mit dem Text gearbeitet und getestet, ob sich die Konstrukte der Kategorien tatsächlich zur Erklärung von Textstellen eignen. Traf dies nicht eindeutig zu, musste die Kategorie neu überdacht werden. All dies dient dem Herstellen weiterer Verbindungen und Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Kategorien. Die Kern- oder auch Schlüsselkategorie bettet alle anderen Kategorien als Aspekte in einen größeren Zusammenhang ein, der sich für plausible Erklärungen einer Vielzahl der Codes und Kategorien eignet. Eine Kernkategorie, die sich bei der Analyse des Interviews DS herausbildete war *Expertenteam*. Viele Aspekte der Erzählung der Interviewten waren auf ein Selbstverständnis als Teil eines Expertenteams in einem größeren Zusammenhang interpretierbar. Zugeordnete Kategorien waren zum Beispiel *Erfahrungsaustausch im Team*, *Wissen-Erfahrungen-*

³² Atlas/ti bieten eine Vielzahl an Relationendarstellungen, am häufigsten fand in dieser Analyse die einfachste R für „Code x steht in Verbindung mit Code y“ Anwendung. Weitere Relationen sind beispielsweise „x ist Teil von y“, „x ist Grund für y“ oder „x widerspricht y“.

Kompetenzen, Gleichheit der Mitglieder, Autonomie in der Aufgabenbewältigung und Sensibilisierung für Teamprozesse.

Memos spielen im Codierungsprozess eine große Rolle. Der Forscher schreibt all seine Ideen und Erkenntnisse, die über das Codieren hinaus gehen, in Form von Memos nieder. Sie sind wichtig für das Identifizieren der Kernkategorie. Eine Funktion zum Verfassen von Memos stand in Atlas/ti ebenfalls bereit.

Die Überprüfung vorläufiger Konzepte oder Theorien erfolgt durch komparative Analyse und theoretisches Sampling. Hildebrand (2005, S. 32f.) bezeichnet den Prozess der Theoriegenerierung nach Grounded Theory als zirkulär und triadisch, da immer wieder neue Daten hinzugezogen werden und diese eng mit Codieren und Memo schreiben verbunden sind. Der Analyseprozess kommt dann zum Ende, wenn eine theoretische Sättigung erreicht wurde, das heißt, dass Phänomene des Forschungsbereiches durch die Theorie eindeutig nachvollziehbar zu erklären sind und auch Vergleiche mit weiteren Daten zu keiner nennenswerten Erweiterungen der generierten Theorie beitragen. Abschluss der Einzelfallanalyse stellt eine schriftliche Zusammenfassung aller Ergebnisse, besonders der Kernkategorien und ihrer Zusammenhänge in einer Word-Datei je Interviewtem dar (siehe Anhang 4; zu Codes und Kategorien Anhang 5).³³

Vergleiche spielen auch schon bei der Einzelfallanalyse eine Rolle. Nach der Darlegung des Vorgehens beim theoretischen Codieren wird nun auf die komparative Analyse und das weitere Vorgehen beim Fallvergleich eingegangen.

3.4.2 Komparative Analyse am Einzelfall und beim Fallvergleich

Komparative Analyse beschreibt eine generelle Strategie bei der qualitativen Datenauswertung. Funktionen nach Arnd-Michael Nohl (2007a) sind die grundlegende Bedeutung für die Erkenntnisgenerierung, die methodische Kontrolle der Standortgebundenheit und die Bildung von Theorien und Typiken. Komparative Analyse findet im Rahmen verschiedener Verfahren ihre Anwendung, so zum Beispiel in der Grounded Theory, der dokumentarischen Methode, der Narrationsstrukturanalyse, der Mehrebenenanalyse und im Länder- und Kulturvergleich (ebd.). Nach der Grounded Theory Methodologie ist der Vergleich wichtig bei der Generierung und Verifizierung

³³ Für eine detaillierte Beschreibung des theoretischen Codierens siehe Andreas Böhm (2005). Ein anderes Vorgehen bei der Analyse von Leitfadenterviews ist bei Christiane Schmidt (2005) nachzulesen.

von Theorie, er beginnt bereits bei der ersten Interpretation. Glaser und Strauss (1967) sprechen deshalb von einer *constant comparative methode* (Nohl 2007a). Das heißt, dass bei einer Auswertung mehrerer Interviews ausschließlich nach Grounded Theory Einzelfälle nicht im Zentrum der Analyse stehen, sondern es von Anfang an um ein fallübergreifendes Verständnis von Codes und Kategorien geht. Komparative Analyse heißt hier die fallinterne und fallübergreifende Betrachtung von Textstellen zur Entwicklung von Kategorien.³⁴ Bei dem hier durchgeführten Analyseverfahren wurde eine strikere Trennung von Einzelfallanalyse und Fallvergleich eingehalten, in Anlehnung an die Narrationstrukturanalyse zur Auswertung narrativer Interviews von Schütze (1977) entwickelt. Zunächst wurden in einer „analytischen Abstraktion“ aus den Einzelfällen allgemeine Merkmale herausgearbeitet, um anschließend in einer „vertiefenden analytischen Abstraktion“ verschiedene Interviewfälle zu vergleichen (Nohl 2007a, S. 393). Komparative Analyse wurde beim Schritt der Einzelfallanalyse fallintern und erst für den Fallvergleich fallübergreifend betrieben. Der Mehrwert dieses Vorgehens liegt darin, zunächst den konkreten Kontext eines jeden Falls zu rekonstruieren, da erst vor dem Hintergrund dieses Verständnisses Kategorien so weiterentwickelt und zusammengefasst werden können, dass sie der Bedeutung der Interviewten am nächsten kommen. Damit ist für den Fallvergleich der Bezug zu den Relevanzsetzungen und Lebenswelten der Interviewten gewährt.

Auf die dokumentarische Methode und die Methode der vergleichenden Textinterpretation soll im Folgenden kurz eingegangen werden, da aus diesen Forschungsstrategien Schritten angewendet wurden. Die dokumentarische Methode wurde von Ralf Bohnsack (2001) entwickelt und hat das Ziel Praxis und Handlungsorientierungen von Gruppen, Milieus, Einzelpersonen und Organisationen zu rekonstruieren (Nohl 2007a, S. 394; vgl. Bohnsack/Nentwig-Gesemann/Nohl 2007). Die Methode unterscheidet den wörtlichen, immanenten Sinn von dem dokumentarischen Sinngehalt von Äußerungen. Der Text eines Interviews und darin berichtete Handlungen stellen dabei das Dokument einer bestimmten impliziten Handlungsorientierung dar (ebd.). Durch Sequenzanalyse werden diese Orientierungssysteme rekonstruiert. Der (fallübergreifende) Vergleich beginnt hierbei bereits bei der ersten Sequenz, weshalb Bohnsack von komparativer Sequenzanalyse und Straub von vergleichender Textinterpretation spricht (ebd.; vgl. Bohnsack 2001; Straub 1999). Durch die beiden Analyseschritte formulierende und

³⁴ Komparative Analyse in der Grounded Theory beginnt bereits beim theoretischen Sampling (siehe Kapitel 3.2.3, 3.4.1), da nur solche Fälle oder Textstellen zu genaueren Analyse ausgewählt werden, die eine Relevanz für die Fragestellung haben (Nohl 2007a, S. 393).

reflektierende Interpretation werden zunächst immanenter und anschließend dokumentarischer Sinngehalt erschlossen. Bei dieser Analyse spielen Vergleichshorizonte auf drei Ebenen eine Rolle: auf der Ebene fallimmanenter Vergleichshorizonte, einer themenbezogenen Suchebene und der Ebene von Orientierungsrahmen (Nohl 2007b, S. 257). Fallimmanente Vergleichshorizonte spielen beim ersten Analyseschritt, der formulierenden Interpretation, eine Rolle. Dabei geht es um eine Eigenrelationierung der Interviewten, darum mit welchen Personen und Gruppen sie sich selbst vergleichen und von welchen sie sich abgrenzen. Fallübergreifende, inhaltliche Themen zu fokussieren ist eine weitere Suchstrategie des Vergleiches, dabei werden gemeinsame Erfahrungsdimensionen benannt. Bei der reflektierenden Interpretation werden durch die Verknüpfung unterschiedlicher Erfahrungsdimensionen Orientierungsrahmen herausgearbeitet (ebd.). Straub (1999) unterscheidet formulierende und vergleichende Interpretation, wobei letztere in bestimmende und reflektierende Interpretation differenziert werden kann. Bestimmende Reflexion orientiert sich an der Zuordnung von Begriffen und Typisierungen die dem Interpreten geläufig sind, reflektierende Interpretation heißt, dass neue Begrifflichkeiten kreiert werden, um das Sprachrepertoire zu erweitern. Die Verwendung von kontrastiven Vergleichen hilft bei der Interpretation. Nach Straub (1999, S. 216) können folgende Vergleichshorizonte unterschieden werden:

- *Explizit empirisch fundierte Vergleichshorizonte*, als die Erfahrungen des Sprechers selbst, ähnlich der Eigenrelationierung des fallimmanenten Vergleichshorizontes bei Bohnsack und Nohl,
- *Alltagswissen des Interpreten*, dies ist die Perspektive des Forschers und zeigt seine Erfahrungen und Wissensbestände,
- *Wissenschaftlich fundierte/vermittelte Vergleichshorizonte*, dabei handelt es sich um theoretische oder empirisch fundierte Konzepte, die die Perspektive des Sprechers und des Interpreten erweitern,
- *Imaginative, fiktive, utopische Vergleichshorizonte*, stellen für den Interpreten eine Herausforderung dar, weil alternative Szenarien entworfen und gegenübergestellt werden.³⁵

³⁵ Dies ist explizit eine Darstellung von Reinformen der Vergleichshorizonte, sie können auch in Mischform auftreten. Ergänzend dienen *theoretische oder empirisch-materiale Erkenntnisse als Vergleichshorizont* sowie *formaltheoretische oder bereichsspezifische theoretische Vergleichshorizonte* (Straub 1999).

Ein Aspekt bei der Analyse ist, dass „speziell Interpretationen [...] stets an den ‚Standort‘ und die Perspektive des Interpreteten, an dessen Erfahrungs-, Erkenntnis- und Wissensbestände gebunden [sind]“ (ebd., S. 216). Diese Standortgebundenheit hat immer Einfluss auf die generierte Theorie, sie kann nicht aufgehoben wohl aber methodisch kontrolliert und reflektiert werden (Nohl 2007a, S. 396). Diese Kontrolle ermöglicht die komparative Analyse, indem Vergleichshorizonte hinzugezogen werden, die die Perspektive des Interpreteten ergänzen. Weiterhin kann der Standortgebundenheit durch eine genaue Definition des *tertium comparationis* begegnet werden. Das *tertium comparationis* ist beim Vergleich zweier Fälle das Dritte, vor dessen Hintergrund ein Vergleich erst möglich wird (Nohl 2007b, S. 263). Auch ein Wechsel des *tertium comparationis* als Annahme einer anderen Vergleichsperspektive dient der Kontrolle der Standortgebundenheit (Nohl 2007a, S. 396).

Die dokumentarische Methode erfuhr zunächst nur für die Interpretation von Gruppendiskussionen und später auf Bilder, Videoaufnahmen und teilnehmende Beobachtung bezogen ihre Anwendung. Nohl bezog diese Datenauswertungsmethode 2006 auf qualitative Interviews. Leitfadengestützte Interviews sind demnach geeignet für dieses Analyseverfahren, wenn die Fragen offen und erzählgenerierend gestellt wurden und der Befragte die Möglichkeit zur narrativen Ausgestaltung hatte (ebd., S. 20ff.). Bei der Datenauswertung vorliegender Forschung entspricht die formulierende Interpretation der Segmentierung und Paraphrasierung (siehe Kapitel 3.4.1). Bestimmende Interpretation erfolgte bei der Zuweisung von Codes und Kategorien, reflektierende Interpretation spielte bei der Verfeinerung der Kategorien und beim Fallvergleich eine Rolle. Durch die bewusste Einbeziehung von Vergleichshorizonten wurde versucht die Standortgebundenheit der Forscherin bei der Datenauswertung zu reflektieren.

Das Vorgehen beim Fallvergleich bestand darin, die Kategorien aus den Einzelfallanalysen miteinander zu vergleichen und eine Beziehung zwischen diesen herzustellen. Bei diesem Prozess wurden Kategorien abgeleitet, die einen Teil zur Beantwortung der Forschungsfragestellung beitrugen und die bei allen Interviewten relevant waren. Aus den Interviews wurden Textstellen zu einer Kategorie in einem Word-Dokument zusammengestellt um intra- und intertextuelle Vergleiche zu erleichtern. So wurde ein neues Verständnis der jeweiligen Kategorie entwickelt (siehe Anhang 6).

Ziel der dokumentarischen Methode ist die Bildung von Typen nach Rekonstruktion eines gemeinsamen Orientierungssystems aller Fälle anhand komparativer Analyse. Bohnsack (2007) unterscheidet dabei die sinngenetische von der soziogenetischen Typenbildung, wobei erstere eine Abstraktion und Spezifizierung des Orientierungsrahmens darstellt und letztere die Verortung eines Typus in einer Typologie und seine Abgrenzung zu anderen Typen.³⁶ Die Ergebnisse des vorliegenden Fallvergleiches stellen eine Rekonstruktion eines gemeinsamen relevanten Orientierungsrahmens der Interviewten zum Thema *Umgang mit Macht und kultureller Differenz im Rahmen von Teamarbeit* dar, zu einer Typenbildung reicht der Umfang des analysierten Samples nicht aus, so dass diese nur angedeutet werden kann.

Das beschriebene Vorgehen bei der Datenauswertung nach Einzelfallanalysen und Fallvergleich stellt eine Anwendung und Kombination verschiedener Methoden dar, namentlich der Grounded Theory mit theoretischem Sampling, theoretischem Codieren und komparativer Analyse, der dokumentarischen Methode, der Narrationsstrukturanalyse und der Methode der vergleichenden Textinterpretation. Im Prozess der Interpretation der Daten und der Überprüfung dieser Interpretation wurde eine datenbasierte Theorie über den *Umgang mit Macht und kultureller Differenz im Rahmen von Teamarbeit* entwickelt. Die Ergebnisse nach dem hier beschriebenen Analyseverfahren werden nach der Auswertung der Experteninterviews und Reflexion des Forschungsvorgehens im nächsten Teil der Arbeit dargestellt.

3.4.3 Auswertungsschritte zum Experteninterview

Bei der Analyse der beiden Experteninterviews geht es um eine Erschließung von Wissen, Relevanzstrukturen, Interpretationen und Deutungsmustern der Experten in Bezug auf den interessierenden Bereich Einsatz von Teamarbeit und Einflüsse auf die Arbeit, mit dem besonderen Fokus Machtstrukturen.

Es handelt sich um theoriegenerierende Experteninterviews³⁷ nach Meuser und Nagel (2005), deren Auswertung sich an der Grounded Theory orientiert. Die beiden Autoren schlagen ein aus fünf Schritten bestehendes Auswertungsverfahren vor: (1) Paraphrasierung, (2) Geben von Überschriften nach thematischen Einheiten, (3) thematischer Vergleich verschiedener Interviews mit textnaher Kategoriebildung, (4)

³⁶ Allgemein zur Bildung von Typen siehe Udo Kelle und Susann Kluge (1999).

³⁷ Vgl. Bogner/Menz (2005), die drei Experteninterviewtypen nach ihren Funktionen unterscheiden: explorative, systematisierende und theoriegenerierende Experteninterviews (S. 36ff.).

soziologische Konzeptualisierung, wobei Kategorien verdichtet und systematisiert und Konzepte verknüpft werden, und schließlich (5) die theoretische Generalisierung, wobei ein Bezug gefundener Konzepte mit bestehenden soziologischen Theorien hergestellt wird. Es handelt sich um ein Vorgehen des thematischen Vergleiches, bei dem immer der Funktionskontext der Experten berücksichtigt wird.

„Äußerungen der ExpertInnen werden von Anfang an im Kontext ihrer institutionell-organisatorischen Handlungsbedingungen verortet, sie erhalten von hierher ihre Bedeutung und nicht von daher, an welcher Stelle des Interviews sie fallen. Es ist der gemeinsam geteilte institutionell-organisatorische Kontext der ExpertInnen, der die Vergleichbarkeit der Interviewtexte weitgehend sichert.“ (Meuser/Nagel 2005, S. 81)

Die Vergleichbarkeit wird ebenfalls durch den Einsatz des Leitfadens gewährleistet. Eine Einschränkung dieses Vorgehens ist begründbar, da die hier generierte Theorie nicht aus einem Pool von Experteninterviews entwickelt wird, sondern aus den problemzentrierten Interviews. Bei diesem Analyseprozess spielen die Experteninterviews nur eine komplementäre Rolle (vgl. Meuser/Nagel 2005, S. 75). Das von Meuser und Nagel vorgeschlagene Vorgehen nach Grounded Theory bei der Analyse wurde zwar in dieser Form durchgeführt, aber als Ergänzung zu den aus den übrigen Interviews entwickelten Kategorien vergleichend herangezogen.

3.5 Kritische Reflexion des Forschungsvorgehens

An dieser Stelle sollen einige kritische Betrachtungen der einzelnen Schritte des Forschungsprozesses vorgenommen werden, da der Forschungsprozess immer einen Einfluss auf die Ergebnisse hat und diese somit besser eingeordnet werden können.

Zusammenfassend kann zur Datenerhebung gesagt werden, dass alle Interviews ohne größere Probleme verliefen. Einige Interviewpartner interessierten sich sehr für den Vorgang bei der Anonymisierung und waren besorgt, dass innerhalb oder außerhalb des Unternehmens Aussagen auf ihre Person zurückgeführt werden könnten. Oft konnten diese Ängste beseitigt werden, vier Interviewpartner waren allerdings nicht mit der Aufnahme des Gespräches einverstanden.³⁸ Eine Interviewpartnerin bat um das Transkript, um den Umfang der Anonymisierung selbst zu prüfen und schickte eine Liste mit zusätzlichen Wünschen. Diese Sorge um Anonymität zusammen mit der häufig gestellten Frage nach meiner Genehmigung zur Interviewführung von

³⁸ Dies war schon vor der Gesprächssituation bekannt, dennoch entschied ich mich diese Gespräche zu führen, um so viele Informationen wie möglich in Erfahrung zu bringen. Für die Auswertung waren diese Interviews aber nur eingeschränkt verwendbar.

hierarchisch höher gestellter Stelle, besonders bei Motorixmitarbeitern, zeigt, dass die Erfahrungen im Arbeitskontext als sensible Informationen eingeschätzt werden, mit entsprechender Sorge um Schädigung der Person des Interviewten und der jeweiligen Firma bei Datenmissbrauch.³⁹ Diese Überlegungen können Einfluss auf die Darstellung der Erfahrungen haben und zu einer besonders positiven Erzählweise führen. Wie bereits dargelegt, wurde versucht diesen Sorgen mit Zusicherung der Anonymität und sicherer Verwarnung des Materials zu begegnen. Zusätzlich wurden bei der Einzelfallanalyse entsprechende Auffälligkeiten berücksichtigt.

Kritische Betrachtungen des Feldzugangs zeigen, dass dieser einige Bedingungen der Datenerhebung positiv beeinflusst hat und andererseits eine Beschränkung darstellt. Das vorherige Praktikum führte zu Kontakten und Wissen über die Firma Motorix, was Vertrauen interviewter Motorixmitarbeiter zur Folge hatte. Dadurch wurde die Interviewführung auch von höherer Stelle genehmigt, was sich als vorteilhaft erwies. Nachteilig ist, dass ein Großteil der Interviewten aus der Firma Motorix und aus dem Personalentwicklungsbereich stammt. Dies könnte eine große Ähnlichkeit des Samples vermuten lassen, allerdings wurden für die Analyse ausreichend Vergleichsfälle aus anderen Firmen und Funktionsbereichen hinzugezogen. Ein alternativer Zugang wäre der offizielle Weg per Anfrage an verschiedenen Firmenzentralen gewesen. Dieser hätte vielleicht ein breiteres Sample zur Folge gehabt, er hätte sich aber auch bedeutend schwieriger und zeitaufwendiger gestaltet, mit der Gefahr, nur Kontakte zu ‚Vorzeigepersonen‘ der jeweiligen Firma zu erhalten.

Bei der Durchführung der Interviews war der Einsatz des Leitfadens einerseits sehr hilfreich, da er für die Forscherin wichtige Anhaltspunkte und einen Verlauf angab, andererseits bedeutet eine Vorgabe von Themen auch immer eine Einschränkung für die Erzählung der Interviewten. Trotz der Ankündigung des Interesses an den Erfahrungen der Interviewten und der offenen erzählgenerierenden Fragen, waren die Erzählphasen relativ begrenzt. Das heißt, es kam zwar bei den meisten Fragen zu einer Narration aber diese war selten überdurchschnittlich lang. Der Grund die Einhaltung eines typischen Frage-Antwort-Schemas könnte die Erwartung der Interviewten an ein Interview sein. Dass ein typisches Frage-Antwort-Interview durchgeführt wurde, könnte auch, trotz der Aufforderung zu Erzählungen, an der Ankündigung ‚einige Fragen zu stellen‘ und an dem, der Interviewerin vorliegenden und für die Interviewten sichtbaren, Leitfaden

³⁹ Möglicherweise ist dies auch ein Nachteil bedingt durch die Datenerhebung vor Ort im Arbeitsrevier der Interviewten und ein „Opfern“ ihrer Arbeitszeit als ein Faktor, der die Sorgen um Datensicherheit erhöhte.

gelegen haben. Außerdem sind die generellen Grenzen offener Interviews zu berücksichtigen, die keinen Zugang zu routinierten Handlungsabläufen und Zuständen geben können. Ein Teil des Umgangs mit Macht fällt vermutlich in diesen Bereich und kann über die offenen Erzählungen nur teilweise erschlossen werden. Dies stellt eine Grenze der Erhebung dar.

Auch Kontextprotokolle halfen das unmittelbar Erlebte und Eindrücke der Forscherin direkt zu reflektieren und unterstützen damit die Einzelfallanalysen. Neben dieser Art der Dokumentation wurde ergänzend ein Forschungstagebuch geführt, in dem Ideen zur Auswertung oder sonstige forschungsrelevante Erfahrungen und Gedanken festgehalten und bei der Analyse mit einbezogen wurden (siehe Anhang 4).

Kritisch zu den Einzelfallanalysen anzumerken ist, dass diese sehr zeitaufwendig waren und zwar den Vorüberlegungen des Forschungsdesigns entsprachen, aber rückblickend fraglich ist, ob mit einem anderem Vorgehen nicht ähnliche Ergebnisse in kürzerer Zeit erzielt worden wären, zum Beispiel durch direkte Entwicklung fallübergreifender Kategorien, wie dies die Grounded Theory und die dokumentarische Methode ursprünglich vorsehen. Die Ergebnisse aus den Einzelfallanalysen stellen dennoch interessante Dokumentationen von einzelnen Erfahrungen dar und wurden in einem hohen Umfang bei der Ergebnisdarstellung berücksichtigt.

Eine letzte kritische Betrachtung bezieht sich auf die Führung und Auswertung der Experteninterviews. Aufgrund der Orientierung an einem ähnlich strukturierten Leitfaden wie die problemzentrierten Interviews sind diese doch ähnlich verlaufen. Häufig kam es zu narrativen Passagen, die es erlaubten Einzelfallanalysen zu erstellen, welche über den rein thematischen Rahmen hinaus gingen und persönliche Erfahrungen einbezogen. Da es sich nicht um Experten zum Thema Macht in Unternehmen sondern zu Teameinsatz handelte, war eine tiefergehende Interpretation von Erzählungen teilweise nützlich um auch hier bestimmte implizite Machtstrukturen und -wirkungen zu erkennen. Die Experteninterviews konnten dank der detaillierten Auswertung an vielen Stellen ergänzend hinzugezogen werden.

Diese kritischen Gedanken zum Forschungsvorgehen zeigen einige Einflüsse bei der Datenerhebung, -aufbereitung und -auswertung und dokumentieren einen Lernprozess der Forscherin. Die mit dem beschriebenen Vorgehen erzielten Ergebnisse werden im folgenden Kapitel ausführlich dargestellt.

4 Ergebnisse der empirischen Untersuchung

Dieses Kapitel dient der detaillierten Darlegung der Analyseergebnisse. Zunächst werden die im Sampel vertretenen Unternehmen sowie die Interviewpartner kurz vorgestellt. Auf ausgewählte Ergebnisse der Einzelfallanalysen nach Grounded Theory wird dabei ebenfalls eingegangen.

4.1 Kurzportrait der Interviewpartner und ihrer Unternehmen

4.1.1 Vorstellung der Unternehmen⁴⁰

Um die Erfahrungen der jeweiligen Interviewten besser einordnen zu können, sollen hier die vier im Sampel vertretenen Großunternehmen kurz in alphabetischer Reihenfolge vorgestellt werden.

Die *German Fly* wurde Anfang des 20. Jahrhunderts in Deutschland gegründet und ist heute ein weltweit agierendes Großunternehmen der Luftfahrtbranche, welches über 100 000 Mitarbeiter zählt. Das Unternehmen ist in fünf Geschäftsfelder und die Zentrale gegliedert. Eine hohe Internationalität ist bei German Fly durch die Branche bedingt. Die Firma hat eine große Anzahl internationaler Kunden und zeichnet sich nach eigenen Angaben durch eine hohe Kundenorientierung aus. Außerdem besitzt das Unternehmen über 200 Tochter- und Beteiligungsgesellschaften, von denen sich die meisten im Ausland befinden.

Globcon ist ein amerikanisches Großunternehmen der IT- und Beratungsbranche. Es ist eines der weltweit führenden Unternehmen im Bereich Herstellung von Software, Hardware und Dienstleistungen im IT-Bereich. Gegründet wurde Globcon Ende des 19. Jahrhunderts, seit Anfang des 20. Jahrhunderts ist es bereits in Deutschland vertreten. Globcon hat weit über 100 000 Mitarbeiter, von denen über 2000 in Deutschland arbeiten. Standorte für Entwicklung, Beratung, Vertrieb und Produktion befinden sich in fast allen Ländern der Welt. Trotz Wirtschaftskrise konnte das Unternehmen im Jahr 2009 ein Umsatzplus verzeichnen. Globcon ist in fünf Geschäftsbereiche gegliedert, die sich nach der Wertschöpfungskette ausrichten. Zusätzlich erfolgte vor zwei Jahren eine Umstrukturierung von einer regiozentrischen Organisation, bei der einzelne Länder

⁴⁰ Die Angaben in diesem Kapitel wurden unter Anonymisierungsgesichtspunkten leicht geändert. Auf Daten zu exakter Mitarbeiteranzahl und Umsatz der jeweiligen Firma wurde aus diesem Grund verzichtet.

Verantwortung trugen, hin zu einer Matrixstruktur mit globaler Verantwortung. Dabei zeichnet sich Globcon durch eine hohe Internationalität aus, da diese Verantwortung weltweit verteilt und nicht nur amerikanisch ist. Seit Mitte des 20. Jahrhunderts bestehen unternehmensinterne Antidiskriminierungsgrundsätze. Zu den Unternehmensgrundsätzen gehört ebenfalls eine hohe Kunden- und Innovationsorientierung.

Motorix ist ein deutsches Großunternehmen. Es wurde Ende des 19. Jahrhunderts gegründet und gehört weltweit zu den führenden Technologie- und Dienstleistungsunternehmen. Motorix hat Standorte in über 60 Ländern und zählt weit mehr als 100 000 Mitarbeiter, von denen knapp die Hälfte in Deutschland beschäftigt ist. Die Wirtschaftskrise traf das Unternehmen stark, es hatte 2009 zum ersten Mal einen Nettoverlust zu verzeichnen. Das Unternehmen besteht aus drei Geschäftsbereichen und der Firmenzentrale. Internationalität spielt für die Mitarbeiter eine große Rolle, Wertschätzung kultureller Vielfalt ist Teil der Unternehmensgrundsätze und wird als ein Erfolgsfaktor der Unternehmenstätigkeit gesehen.

Sensotronic ist weltweit einer der großen Hersteller von Sensortechnik. Es wurde Anfang des 20. Jahrhundert als Familienunternehmen gegründet und baute in den 1970er Jahren seine erste europäische Auslandsniederlassung auf. Mittlerweile unterhält Sensotronic Niederlassungen auf allen Kontinenten und in insgesamt 50 Ländern, wo es im Bereich der industriellen Entwicklung und Produktion von Sensoren für die Fabrikautomation und Automatisierungstechnik tätig ist. Das Unternehmen zählt über 2000 Mitarbeiter. Es ist in fünf nach bestimmten Sensortypen gegliederte Bereiche unterteilt.

Nach Vorstellung der Unternehmen werden nun die einzelnen Interviewpartner mit einer Kurzzusammenfassung der Einzelfallanalyseergebnisse präsentiert.

4.1.2. Vorstellung der Interviewpartner mit kurzem Überblick über die Einzelfallanalyseergebnisse

In diesem Unterkapitel werden die einzelnen Interviewpartner vorgestellt. Zunächst werden Informationen zur Kontaktaufnahme gegeben und der biografische Hintergrund aufgezeigt, wobei die aktuelle Position und Tätigkeit sowie die Art der jeweiligen Teamarbeit beschrieben werden. Im Anschluss folgt eine kurze Darstellung von Besonderheiten der Interviewführung und wichtiger Aspekte der Einzelfallanalyse.

Interviewe/r	Alter	Nationalität ⁴¹	Firma	Position/Aufgabe	Teamarbeit ⁴² seit (in Jahren)	Personen im Team	Rolle im Team
Dita Schwarz	42	D	Globcon	Personalentwicklerin	3,5	20	Teamerin
Silvio Franke	33	D	Sensotronic	Produktmanager	3,5	7	Teamer
Anne Pohlmann	28	D	German Fly	Servicecenterangestellte	2,5, beendet seit 1 Monat	16	Teamerin
Elif Bukor	32	D	Motorix	Softwareentwicklerin	2	20	Teamerin/ Koordinatorin
Naldo Ferreira	38	B	Motorix	Teilprojektmanager	2	15	Teamer
Laura Kuhn	38	D	Motorix	Personalentwicklerin	3,5, beendet vor 6 Monaten	9	Teamleiterin, eingesetzt
Tobias Reck	41	D	Motorix	Organisationsentwickler	0,5, beendet vor 1 Jahr	7	Teamleiter, gewählt
Peter Dieterich	53	D	Motorix	Koordinator	2	3000	Koordinator
Lothar Jäger	54	D	Motorix	IT-Manager	9	240	Sektionsleiter

Tabelle 7: Sampilübersicht, hellgrau unterlegt sind die beiden Experten⁴³

⁴¹ D für Deutsch und B für Brasilianisch.

⁴² Betrifft die aktuelle Teamarbeit, auf die sich die Befragung bezog. Sofern keine Angaben bestehen, wann diese beendet wurde, dauert sie zum Interviewzeitpunkt noch an. Die angegebene Zeitdauer seit dem Ende der Teamarbeit bezieht sich ebenfalls auf den Zeitpunkt der jeweiligen Interviewführung.

⁴³ „Teamarbeit seit“ bezieht sich bei den Experten auf die Dauer ihrer Koordinationstätigkeit und „Personen im Team“ gibt die Anzahl der betreuten Personen weltweit an.

Dita Schwarz

Der Kontakt zu Frau Schwarz entstand über einen Mitarbeiter bei Motorix, welcher mich an eine, aus einem firmenübergreifenden Projekt bekannte, Personalerin bei Globcon vermittelte. Diese empfahl mir ein Gespräch mit Dita Schwarz, die auch positiv auf die Anfrage reagierte. Der persönliche Hintergrund von Frau Schwarz umfasst ihren direkten Einstieg bei Globcon 1997 nach einem BWL-Studium. Nach einem Jahr Tätigkeit im Vertrieb begann sie ihre erste internationale Teamarbeit in einem aus westeuropäischen Mitgliedern zusammengesetzten Team, um ein Callcenter in Irland aufzubauen und den Prozess der Kundenbindung zu definieren. Diese Tätigkeit dauerte zwei Jahre, danach übernahm sie ihre erste Aufgabe als Führungskraft im Ausland eben dieses Callcenters. Zunächst hatte sie dreißig Mitarbeiter und trug Verantwortung für fünfzehn Länder, kurze Zeit später wuchs ihre Mitarbeiterzahl auf hundert mit globaler Verantwortung. Nach dieser Tätigkeit entschied sie sich dazu für ein Jahr aus dem Arbeitsleben auszuschneiden um in Australien und Neuseeland zu reisen und stieg danach wieder bei Globcon im Personalentwicklungsbereich ein. Seit dreieinhalb Jahren ist sie Referentin für Führungskräfteentwicklung und arbeitet in einem internationalen Team von zwanzig Mitgliedern. Die Teammitglieder haben weltweit an verschiedenen Standorten dieselben Aufgaben, hauptsächlich als Trainer/innen europaweite Seminare durchzuführen.

Bei der Begegnung mit Frau Schwarz waren ihre Offenheit und ihre Hilfsbereitschaft auffällig. Sie gewährte viele Einblicke in Seminarunterlagen und in die Organisation ihrer Arbeit und die ihres Teams. Außerdem machte sie für mich eine Führung durch die Firmenzentrale und ging auf aktuelle firmeninterne Entwicklungen und Themen ein. Sie brachte meinem Forschungsvorhaben und meinem Studienhintergrund viel Interesse entgegen und es erfolgte ein Austausch über fachliche Themen der interkulturellen Kommunikation. Ein zentraler Aspekt der Interviewanalyse stellte Frau Schwarz Teamselbstverständnis als Expertenteam dar, in dem sie selbst die Rolle einer Expertin annimmt. Sie benennt dies explizit (Z.: 148), es wird aber auch indirekt deutlich, dadurch dass sie immer wieder auf Wissen, Erfahrungen und Kompetenzen des Teams und ihrer selbst verweist. Besonders betont sie die Führungs- und Auslandserfahrung (Z.: 16-19, 148-151, 161-163, 516f., 1054-1056), Kenntnisse wissenschaftlicher Theorien (Z.: 362-367, 795-812), Firmenkenntnis (Z.: 65-68, 299-305) und Kenntnisse internationaler Umgangsformen (Z.: 578-584). Das Team zeichnet

sich durch die Gleichheit der Mitglieder (Z.: 368-372), die Autonomie bei der Aufgabenbewältigung (Z.: 69-77, 893-897), einen ständigen Erfahrungsaustausch (Z.: 68-74, 79-84) und eine gemeinsame Sensibilisierung für Teamprozesse aus (Z.: 653-657, 804-809). Außerdem erhöht die Bedeutung, die das Thema Führung im Unternehmen genießt, den Wert des Teams (Z.: 496-503). Des Weiteren spielt für Frau Schwarz Globalisierung eine Rolle, weil sie Folgen dieser bei ihrer Arbeit bemerkt und mitgestaltet (Z.: 289-292, 977-979). Deutlich wird dies einmal im parallelen Existieren von globalen und lokalen Strukturen und dem häufigen Aufeinandertreffen globaler und lokaler Interessen (Z.: 260-277, 1099-1110), außerdem zeigt es sich in der häufigen Reisetätigkeit (Z.: 64-67, 504f.), der weltweiten Verteilung der Kollegen (Z.: 77-82), der Intensität virtueller Kommunikation (Z.: 338-342, 347-349) und in ihrer Aufgabenorientierung am internationalen Bedarf (Z.: 953-959). Globalisierungseinflüsse wurden durch die Umstrukturierung der Globcon weiter verstärkt (Z.: 456-454). Herausforderungen, die infolge dessen bestehen, sind die Teilung der Führungskräfteentwicklung in eine Seminarentwicklungs- und eine Durchführungsabteilung und damit die Trennung zweier für sie zusammengehörender Bereiche (Z.: 55-60, 402-409). Weitere Herausforderungen bestehen in der Bewältigung von Feedbackprozessen innerhalb der Organisation (Z.: 451-459) und der Abgabe von Leistungsbewertungen (Z.: 1099-1110). Frau Schwarz generelle positive Grundhaltung zeigt sich bei der Bewertung der Folgen der Umstrukturierung, die sie mit „das muss sich einrütteln“ kommentiert (Z.: 455). Als Person innerhalb der Firma definiert sie sich neben dem Expertenstatus auch über die Nutzung von Gestaltungsspielräumen und dem Selbstmanagen ihrer Zeiten und Arbeit (Z.: 336, 941-943). Sie geht häufig auf ihre Innovationsorientierung und ihre Initiativen und Erfolgserlebnisse ein (Z.: 331-336, 541-545, 776-783, 904-908, 947-953). Die gute Beziehung zum Teamleiter ist für sie wichtig (Z.: 116-120, 774-776), ebenso wie ihre Erlebnisorientierung. Spaß und Humor bei der Arbeit stellen wiederkehrende Themen dar (Z.: 40, 590-594, 601-603, 1074-1079). Sie spricht gern von ihren interkulturellen Erfahrungen und zeigt kulturspezifisches Wissen, wobei interkulturelle Themen auch inhaltlich Teil ihrer Arbeit sind (Z.: 40-50, 79-84, 430-436, 572f.).

Silvio Franke

Herr Franke wurde mir vom Interviewpartner Tobias Reck vermittelt. Es handelte sich um eine private Bekanntschaft der beiden, wobei mir Herr Franke wegen seiner Teamerfahrung empfohlen wurde. Ein erster Gesprächstermin musste aufgrund einer Krankheit seinerseits ausfallen, konnte aber zwei Monate später nachgeholt werden. Silvio Franke absolvierte auf dem zweiten Bildungsweg ein Ingenieursstudium und entdeckte über verschiedene Praktika sein Interesse für Softwareprogrammierung. Er stieg zunächst als Softwareingenieur im Militärbereich ein, wo er sich aber nach drei Jahren unwohl fühlte und nach einer Alternative suchte. Vor dreieinhalb Jahren begann er als Produktmanager bei Sensotronic. Seine Arbeit fand von Anfang an im Rahmen einer Kooperation zwischen seiner deutschen und der italienischen Firma Infotrain statt. Zusammen sollte eine neue Art Sonic Sensoren entwickelt, hergestellt und vertrieben werden. Die Arbeit findet in einem Team von ca. sieben Personen statt und dauert noch an, wobei Herr Franke einziger deutscher Vertreter und die anderen Italiener sind. Ein Teil der Arbeit findet virtuell statt, begleitet von mehrtägigen, persönlichen Treffen nach Bedarf, meist in einem Abstand von zwei bis drei Monaten. Das Team erfuhr personelle Änderungen auf italienischer Seite als Infotrain von Infosenso aufgekauft wurde. Am Anfang der Entwicklung war ein amerikanischer Kollege in die Teamarbeit involviert, ebenso spielt die phasenweise Mitwirkung des deutschen und des italienischen Chefs eine Rolle. Die Produktentwicklung wurde erfolgreich abgeschlossen, ebenso die weltweite Markteinführung. Im Moment betreut Herr Franke den Vertrieb und hat weitere teamunabhängige Aufgaben bei Sensotronic. Ein neues Projekt wird vermutlich zu einer erneuten intensiveren Zusammenarbeit mit seinen italienischen Teamkollegen führen.

Herr Franke zeigte sich sehr interessiert an interkulturellen Themen, schon vor Aufnahmebeginn sprach er über erlebte kulturelle Unterschiede, dabei zeigte er auch Kenntnis von Konzepten wie Gesicht wahren. Er war ebenfalls sehr an meinem Forschungsprojekt interessiert. Wichtiges Thema bei der Zusammenarbeit waren Interessenunterschiede zwischen den kooperierenden Firmen, womit im Team umgegangen werden musste. Es bestanden unterschiedliche Anforderungen an das Produkt und seine Funktionalität (Z.: 222-224, 571-573, 1082-1092, 1102f.) sowie gegenläufige firmeninterne Standards und Richtlinien (Z.: 168-175, 190-199). Dies führte zu einem Spannungsbogen bei der Arbeit zwischen Freiheiten und festen

Vorgaben (Z.: 195-198, 202-206). Positiv war die Berufung auf den gemeinsamen Entwicklungsvertrag und das lange belastbare Verhältnis der Firmen (Z.: 30-32, 655-662, 731-753). Herr Frankes Rolle im Team leitet sich von den Erwartungen der deutschen Seite ab, er sollte auf Qualitäts- und Termineinhaltung achten und auf die Verhältnismäßigkeit von Aufwand und Gewinn, weshalb er sich teilweise für den Ausschluss aufwendiger Funktionen einsetzte (Z.: 74-77, 215-225, 695-707, 855-858). Die Rolle des Chefs und hierarchische Unterschiede wurden wiederholt betont. Einerseits stellen diese eine hilfreiche Instanz bei der Durchsetzung von Interessen dar, da sein Chef Wichtiges, Unangenehmes und auch Erfolge mit mehr Gewichtung ansprechen und betonen kann (Z.: 829-849). In kritischen Situationen wendeten sich beide Seiten des Teams an die nächst höhere Hierarchieebene, die eskalierend eingreifen konnte (Z.: 104-107, 874-886). Andererseits hatte die Anwesenheit der Chefs auch Einfluss auf die Art der Kommunikation bei der Zusammenarbeit, andere Themen bestanden dann und die Chefs dominierten (Z.: 604-616, 784-788, 846-849, 992-998). Die Produktorientierung ist ein wichtiges Thema, sie ist das verbindende Element und dominiert bei allem Verstehen auch die Beziehung zu den Kollegen, Verbesserungen der Zusammenarbeit sind häufig auf die Arbeit am Produkt bezogen (Z.: 107-116, 1033-1036). Herr Franke zeigt zudem aber auch eine personenorientierte Seite, die sich durch eine kooperative Haltung und Wertschätzung anderer auszeichnet, zum Beispiel schränkt er häufig seine Perspektive ein: „vielleicht seh ich das nur so“ (Z.: 1108; vgl. 483f., 1108). Außerdem betont er immer Vor- und Nachteile (Z.: 458-460, 470f., 547-549, 900-902, 1001-1003, 1062-1074, 1092-1094). Häufig spricht er bei der Zusammenarbeit von Diskutieren, Verständnis, Rücksicht, persönlichem Zugang, Abwarten, Rückversicherungen bei der Kommunikation und Akzeptanz (Z.: 185-188, 359-365, 547-556, 630f., 676-679, 692-694, 698, 714-717, 900-923, 967-972, 997f.). Herr Franke nimmt kulturelle Unterschiede besonders zwischen Italienern, Amerikanern und Deutschen wahr, besonders in den Bereichen Marketing und Kundenumgang (Z.: 464-484), Akzeptanzkultur (Z.: 238-249) und Arbeitsweise (Z.: 309-321, 332-339). Er stellt Vergleiche zwischen den jeweiligen kulturellen Praxen an und sieht diese als Vorteil, der nutzbar gemacht werden muss (Z.: 247-251). Wiederkehrendes Thema ist ebenfalls sein persönlicher Lernprozess bei der Organisation von Projektarbeit, interkultureller Zusammenarbeit und der Durchsetzung von Interessen (Z.: 309-321, 1115-1135).

Anne Pohlmann

Der Kontakt zu dieser Interviewten entstand als einziger nicht über Motorix, sondern über eine Konferenz, bei der ich sie ansprach und für ein Interview über ihre frühere Tätigkeit gewinnen konnte. Anne Pohlmann ist einen Monat vor dem Interviewzeitpunkt aus einer Tochterfirma der German Fly auf eigenen Wunsch ausgeschieden, sie betrachtete sich als zum Konzern gehörend. Nach einem Studium an der philosophischen Fakultät hatte sie Schwierigkeiten eine Arbeit zu finden und war froh über den Einstieg bei German Fly, bei der sie insgesamt viereinhalb Jahre arbeitete und nun einer neuen Tätigkeit nachgeht. Anne Pohlmann arbeitete als Servicecenterangestellte und war zunächst in zwei verschiedenen Teams, bis sie vor zweieinhalb Jahren in ein Team mit ausschließlich Verantwortung für Österreich kam. Ihre Aufgaben umfassten Reservierungen, Serviceanfragen, Umbuchungen, Verkauf, Check-In, Help-Desk und ein Firmenbindungsprogramm, dabei arbeitete sie hauptsächlich über Telefonkontakte zu Kunden der German Fly. In dem Team waren mit Fluktuationen sechzehn Mitglieder vertreten, davon zwei nicht deutscher Nationalität. Neben dem Teamleiter gab es zwei Teamassistenten, die hierarchisch zwischen dem Leiter und den übrigen Mitgliedern standen.

Das Gespräch mit Anne Pohlmann fand nicht in einem Büro statt, sondern in einem Raum der Universität und man duzte sich. Auffällig war, dass Anne Pohlmann ein großes Interesse an dem Interview zeigte und mir mit viel Vertrauen und einer großen Hilfsbereitschaft begegnete. Sie stellte mir Materialien zur Verfügung und bot weitere Treffen an. Dabei gewann ich den Eindruck, dass weniger das Interesse am Endergebnis der Forschungsarbeit bestand, als an einem Prozess der Verarbeitung, Reflexion und Loslösung vom alten Job. Bei der Analyse des Interviews mit Anne Pohlmann fiel ein Zusammenspiel zwischen einerseits Identifikation mit dem Team und dem Unternehmen und gezielten Regelbrüchen andererseits auf. Besonders wichtig waren die strengen Vorgaben und Kontrollen des Unternehmens in Form von häufigen Abmahnungen (Z.: 197f., 209f., 213f., 248-251), monatlichen Zahlengesprächen und Beurteilungen (Z.: 178-196) sowie Vorgaben zur Zusammenarbeit und zum Kunden- umgang (Z.: 418-431, 946-949). Sie identifiziert sich mit dem Unternehmen, was in der häufigen Verwendung von „wir“ deutlich wird und äußerte den Wunsch zu German Fly zurückzukehren (Z.: 1292-1294, 1325-1327). Andererseits spricht sie auch von Druck, Belastung und Unsicherheiten (Z.: 177-179, 259-266) und im Nachgespräch auch

davon, nicht gern auf Arbeit gegangen zu sein. Sie erzählt von Regelbrüchen, wie privater Internetnutzung (Z.: 204-206) und untersagter Weiterleitung von Kundenanrufen an Kollegen (Z.: 947f.), und schafft sich aus dem Befolgen der Vorgaben und den Regelbrüchen Freiräume. Auch im Nachhinein findet der Regelbruch statt, da sie mir vertrauliche Materialien gibt (Z.: 45-47, 308-311). Der Teamleiter spielt eine wichtige Rolle, da er die strengen Vorgaben abmildert und seinen Mitarbeitern Vertrauen entgegen bringt (Z.: 204-210, 761-766). Anne Pohlmann unterhält ein gutes Verhältnis zu ihm und ist von seiner Persönlichkeit fasziniert (Z.: 400f., 750-761). Sie zeigt ebenfalls ein großes Interesse für kulturelle Themen, indem sie auf Herkunft, Auslandserfahrung, bikulturelle Beziehungen und Sprachkenntnisse bei sich und Kollegen eingeht (Z.: 638f., 643f., 648-659, 725-731, 750-754). Anderskultureller Hintergrund scheint bei ihr zu einem verstärkten Interesse an einer Person zu führen, wichtiger Aspekt solch einer Bekanntschaft sind vom Land erzählen sowie Sprachkenntnisse anwenden und verbessern bzw. lernen (Z.: 638-647, 894-900).⁴⁴ Beim Erzählen geht sie wiederholt auf akademische Hintergründe von Kollegen ein, dies zeigt, dass Bildung für sie eine große Bedeutung hat (Z.: 593f., 664-674). Wichtigstes Kriterium beim Ausscheiden aus der Firma war das geringe Gehalt und der Mangel an Chancen zur beruflichen Weiterentwicklung und zum Aufstieg (Z.: 146-150, 543-551, 563-567, 1317-1319).

Elif Bukor

Das Interview mit Elif Bukor kam über einen Kontakt bei Motorix zustande, der mir ihre Kontaktdaten übermittelte, woraufhin ich sie per Mail anscrieb und eine positive Antwort erhielt. Elif Bukor arbeitet bei Motorix in der Sektion AMS, *automotive motor systems*, und entwickelt dort seit vier Jahren Software für Motorensysteme. Sie studierte Mechatronik und schrieb ihre Diplom- und anschließende Doktorarbeit bei Motorix. Vor zwei Jahren gab es eine Umstrukturierung im AMS, woraufhin die Zusammenarbeit des gesamten Bereiches mit Indien intensiviert wurde. Der Bereich ist in Abteilungen, bei der jede Abteilung aus vier Teams besteht, gegliedert. Die Teams setzen sich aus einem deutschen und einem indischen Teil zusammen, meist zwanzig Personen insgesamt. Die deutschen Teammitglieder sitzen in Deutschland und die

⁴⁴ Zwei Gründe könnten die Betonung kultureller Aspekte verstärken, einmal mein erklärtes Interesse an multikultureller Teamarbeit und andererseits ihr eigener teilweise kulturwissenschaftlich geprägter Studienhintergrund. Dennoch zeigt es, dass dies eine relevante Wahrnehmungsdimension für sie ist.

indischen Mitarbeiter in Spiegelstruktur in Indien, sie kommunizieren täglich und bearbeiten Aufgaben gemeinsam. Indische Kollegen kommen häufig zur Einarbeitung oder zu Projekten nach Deutschland, die deutschen Projektleiter reisen gelegentlich nach Indien. Elif Bukor hat in ihrem Team die Aufgabe die Kommunikation mit dem indischen Team zu koordinieren und ist darüber hinaus auch Koordinatorin für die gesamte Abteilung. Diese Funktion erfüllt sie, weil der Projektleiter auf deutscher Seite, zu dessen Aufgabenbereich die Koordination eigentlich gehört, diese an sie abgegeben hat.

Bei der Interviewführung bot mir Elif Bukor gleich bei der Begrüßung das Du an und erkundigte sich nach meiner Genehmigung zur Datenerhebung. Vor ca. einem Jahr wurde sie bereits von einer Wissenschaftlerin zu ihrer Zusammenarbeit mit Indien interviewt und war daher bekannt mit dem Ablauf und der Aufnahme. Elif Bukor wirkte sehr offen und interessiert an der indischen Kultur und freute sich schon auf ihre erste Reise nach Indien, die sie als Koordinatorin bald zu ihrem indischen Teamteil unternehmen sollte. Die Zusammenarbeit mit Indien war das dominanteste Thema für Elif Bukor. Durch die Unternehmenspolitik hat der Anteil indischer Arbeit über die letzten zehn Jahre stetig zugenommen und auf deutscher Seite besteht eine Angst den eigenen Arbeitsplatz zu verlieren (Z.: 161-177, 205-209, 861-865). Die Wirtschaftskrise verstärkte den Kostensenkungsdruck und damit die Ängste (Z.: 186-193). Trotz der Versicherung des Managements deutsche Arbeitsplätze zu erhalten, besteht wenig Vertrauen (Z.: 865-870). Bei Elif Bukors Erzählungen über die Zusammenarbeit werden auf deutscher Seite zwei Strategien des Umgangs mit dieser Kooperation deutlich. Eine Strategie hat das Ziel die Kooperation zu minimieren, dies äußert sich in dem Wunsch der Deutschen nach Nichtkooperation (Z.: 169-174, 529-539, 813-818) und darin, Probleme auf indischer Seite zu sehen, aber nicht zu helfen (Z.: 76-79). Außerdem wird der indische Teil als Dienstleister betrachtet (Z.: 166-168, 778-782), dem Aufgaben zugewiesen werden (Z.: 141-147, 250-254, 520-526) und dessen Leistung durch Metriken kontrolliert wird (Z.: 52-54, 616-619). Elif Bukor sieht und versteht dieses Verhalten bei den Kollegen, vertritt aber gleichzeitig eine Strategie der Kooperationsverbesserung, indem sie die positiven Seiten wie Arbeitsentlastung und Begegnung eines Fachkräftemangels in Deutschland sowie persönliche Zugewinne, wie Lernen über Indien, neue Freunde, Sicherheit in englischer Kommunikation und Ausdruck von Wertschätzung gegenüber Indern, betont (Z.: 152-155, 535-538, 571-573, 593-596, 712-714, 757-760, 782-786, 818-826, 854-858). Es besteht eine Vielzahl an Vorgaben des

Unternehmens wie Metriken, Prozesse, Struktur der Zusammenarbeit, Umstrukturierung, Teamzuweisung und Auftragsmanagement (Z.: 23, 282-290, 621f.), trotzdem werden sich mehr klare Regelungen zur Zusammenarbeit mit Indien gewünscht (Z.: 789-794, 830-835). Obwohl eine hierarchisch gleichwertige Stellung von deutschen und indischen Teammitglieder erklärt wird, liegt die Verantwortung für die Erfüllung der Vorgaben auf deutscher Seite und sie werden teilweise instrumentalisiert um Kontrolle auszuüben, beispielsweise bei der Aufgabenzuweisung (Z.: 163-166, 250-265), der Fehlerzuweisung (Z.: 462-467), dem Feedbackgeben (Z.: 48-52) und bei dem Thema Know-How. Da in Indien kostengünstiger gearbeitet wird, zeigt sich eine Strategie die Arbeit in Deutschland zu sichern darin, dass Kosten, Fehler, Verspätungen und mindere Qualität der indischen Arbeit durch die Erfassung in Metriken aufgezeigt werden (Z.: 53-63, 120-136). Auch Know-How stellt einen Vorteil der deutschen Mitarbeiter gegenüber den Indischen dar, weshalb es besonders ausgebaut und geschützt wird (Z.: 691-700, 799-810). Kulturelle Eigenarten der Inder werden als Begründung für die Notwendigkeit der Kontrolle gegeben (Z.: 486-504, 655-659, 804-807). Auf indischer Seite gibt es Gegenstrategien, die sich auf Fehlerminimierung und Know-How-Aufbau richten (Z.: 221-225, 338-346, 636-649, 808-810) und vermutlich wieder zu einer Verstärkung der Ängste und der Kontaktminimierungsstrategie auf deutscher Seite führen.

Naldo Ferreira

Naldo Ferreras Kontaktdaten erhielt ich über eine Bekannte bei Motorix, woraufhin ich ihn per Mail kontaktierte. Das Interview mit Naldo Ferreira kam sehr kurzfristig zustande, da er sich erst nach längerer Urlaubszeit interessiert auf meine Anfrage meldete und gleich am nächsten Tag das Treffen stattfand. Naldo Ferreira ist brasilianischer Herkunft, nach einem Ingenieursstudium stieg er 2001 bei Motorix Brasilien ein und war kurze Zeit darauf bereits mehrere Jahre mit einem brasilianischen Vertrag in Deutschland an einer Projektarbeit beteiligt. Nach anschließender, längerer Tätigkeit als Projektleiter und intensiver Zusammenarbeit mit Indien von Brasilien aus, bekam er das Angebot an einem Projekt in Deutschland zur Leistungssteigerung verteilt arbeitender Teams mitzuwirken und lebt seit zwei Jahren erneut, diesmal mit einem deutschen Vertrag, in Deutschland. Das Entwicklungsprojekt dient der Steigerung langfristiger Wettbewerbsvorteile von Motorix. Es unterliegt einer Geheimhaltungsstu-

fe, weshalb Naldo Ferreira keine Detailinformationen über Inhalte geben darf. Die Aufgaben umfassen Entwicklung von Konzepten, Lösungen und Methoden sowie Forschung und Evaluation. Das Kernteam von sechs Personen und dem Projektleiter besteht aus Mitgliedern unterschiedlicher Nationalitäten und Disziplinen, es arbeitet jeden Tag eng zusammen. Die sechs Teammitglieder sind Teilprojektleiter, weil sie jeweils ein spezielles Thema betreuen. Zum Team gehören entfernter auch Section Agents, die die Schnittstelle zu den Geschäftsbereichen darstellen und bei der Entwicklung und Implementierung zu Rate gezogen werden. Diese wiederum steuern Testläufe von Methoden und Programmen, die in den Abteilungen zur Probe genutzt werden.

Das Interview mit Naldo Ferreira verlief problemlos. Er bietet mir schon am Telefon das Du an und war sehr interessiert an dem Forschungsprojekt, da es an seine Arbeit anknüpft. Man merkte, dass Naldo Ferreira seine Arbeit und interkulturelle Erfahrungen sehr wichtig sind und er sie auch gern teilt, häufig malt er zur besseren Verständlichkeit Grafiken an eine im Raum hängende Tafel. Er besitzt sehr gute Kenntnisse des Deutschen, durch sehr häufige Nachfragen und Verständnisklärungen im Interview wurde dennoch deutlich, dass es nicht seine Muttersprache ist. Wiederkehrendes Thema im Interview mit Naldo Ferreira war die Darstellung von Erfahrungen und Kompetenzen, die die Teammitglieder teilen und was sie somit verbindet. Dazu gehörten Motorixerfahrung (Z.: 428-432), Führungserfahrung (Z.: 542-546), verbindend wirkte ebenfalls die positive Einstellung aller (Z.: 529), die Teammeetings (Z.: 321-323, 583-589, 650-552), der Informationsaustausch (Z.: 368-372, 596-600) und gegenseitige Witze und Kritik (Z.: 527-529). Weiterhin geht er häufig auf seine speziellen Kompetenzen und Erfahrungen ein, die ihn vom Restteam abheben. Dazu gehören seine schnelle Akzeptanz- und Anpassungsfähigkeit (Z.: 258f., 267-271) sowie seine Erfahrung mit Projekten und Hierarchien (Z.: 489-492), Unternehmen (Z.: 517-519) und anderen Kulturen (Z.: 234-237, 271-277, 434f., 667-670). Bedeutend ist dabei auch seine brasilianische Herkunft. Naldo Ferreira identifiziert sich sehr damit und nennt dies häufig als Grund für eine spezielle Wahrnehmung und Erfahrung (Z.: 209-219, 459-473). Er zeigt ebenfalls eine Identifikation mit Motorix und den Unternehmenswerten (Z.: 645-652) und hebt die Bedeutung seines Projektes für die Firma hervor (Z.: 377-379, 538f.). Er weist ein großes Interesse an den Lebenserfahrungen anderer auf, sowie an anderen Kulturen und wissenschaftlichen Disziplinen (Z.: 678-695) und zeigt damit verbunden eine gewisse Sensibilität durch Wissen um und Verständnis von Unterschie-

den, Einschränkung seiner Perspektive und Wertschätzung anderer und des Lernens (Z.: 150-162, 222-228, 244-250, 257, 501f., 562-566, 629, 708-713). Er hat eine positive Einstellung gegenüber Hierarchien, weil diese das Arbeiten erleichtern, indem man einfacher Dinge fordern und Entscheidungen beeinflussen kann (Z.: 489-495).

Laura Kuhn

Laura Kuhn war mir durch meine Tätigkeit bei Motorix bereits bekannt. Sie antwortete auf meine erste Mail positiv und zeigte Bereitschaft zur Teilnahme an meiner Forschung. Laura Kuhn absolvierte ein Studium in den USA und war in ihrem ersten Job als Projektleiterin eines Integrationsprojektes in einem Unternehmen der Automobilbranche bereits einige Monate beruflich in Kanada. Nachdem sie die Personalleitung eines mittelständigen Unternehmens übernahm, stieg sie vor sechs Jahren bei Motorix in die Position einer Personalreferentin ein. Nach einiger Zeit wuchs ihr Wunsch nach persönlicher Veränderung, woraufhin sie sich um neue Herausforderungen bemühte und die Projektleitung eines IT-Entwicklungs- und Implementierungsprojektes im Personalbereich übertragen bekam. Diese Projektarbeit fand in einem interdisziplinären Team aus Personalverantwortlichen, Personalentwicklern und IT-Experten statt, wobei die Projektleitung zwischen ihr und einer IT-Projektleiterin geteilt war. Insgesamt gab es neun Kernteammitglieder, die sie aber nochmal in drei Personen Kernkernteam, ihren Personalbereich, und in sechs Personen IT-Kernteam einteilte. Das Projekt verlief in verschiedenen Phasen, bei denen unterschiedlich intensive Zusammenarbeiten gefordert waren. Zunächst musste eine Prozessdefinition und Anforderungssammlung erfolgen, dabei wurde über drei Monate intensiv mit den HR-Verantwortlichen der Bereiche virtuell und in persönlichen Treffen gearbeitet. Bei der anschließenden Implementierung kam es zu phasenweiser intensiver Zusammenarbeit mit französischen, amerikanischen und indischen Kollegen. Die Kollegen, mit denen etappenweise zusammengearbeitet wurde, versteht sie auch als Teammitglieder. Nach anfänglichen Missverständnissen mit den IT-Kollegen zogen die Personaler zu vier IT-Experten in ein gemeinsames Büro, an dem Zusammenzug beteiligte sich die IT-Projektleitung aber nicht. Das Projekt lief dreieinhalb Jahre und wurde vor sechs Monaten wegen Sparmaßnahmen aufgrund der Wirtschaftskrise nicht verlängert.

Bei der Interviewdurchführung zeigte sich Frau Kuhn sehr interessiert an dem Forschungsthema und war sehr hilfsbereit. Sie bot im Interview sehr gute Kenntnisse

der Organisation dar und erklärte viel, teilweise sogar mit Zeichnungen. Sie war sehr besorgt um ihre Anonymität und den Schutz erwähnter Abteilungen und Personen. Sie bat sogar um ein Gegenlesen des Transkriptes zur Prüfung der Anonymisierung und hatte einige Ergänzungen.⁴⁵ Zum Beispiel bat sie um die Verschlüsselung des Projektnamens mit „X“, da dieses einzigartig im Unternehmen war. Im Interview mit Laura Kuhn fiel auf, dass ein ambivalentes Verhältnis zu den IT-Kollegen im Team besteht. Ein Verhältnis aus Nähe und Distanz wird schon an der Wortwahl wie „unsere IT-Kollegen und wir“ (Z.: 79) deutlich (vgl. Z.: 172, 266). Sie schaffte einerseits Nähe durch Verständnis für die Rolle der IT-Kollegen (Z.: 250-261), andererseits betont sie Unterschiede zwischen den zum Team gehörenden ITlern und Personalern und schafft damit Distanz. Sie spricht von Unterschieden im Denken und der Mentalität (Z.: 269f.) und unterschiedlichen (Fach-)Sprachen (Z.: 276f.), die die Zusammenarbeit erschweren. Sie sieht wie die anderen Personaler die IT-Kollegen eher als interne Dienstleister (Z.: 235-243, 258-261), während diese sich als gleichberechtigte Partner mit eigenen Interessen verstehen (Z.: 248-250). Frau Kuhns Erwartungen an diese Kollegen werden oft nicht erfüllt (Z.: 429-434, 224-229) und sie erlebt Strukturen und Standards des IT-Bereiches als Grenze der Zusammenarbeit (Z.: 90-93, 194-198, 350f.). Auch die Arbeit in einer „gespaltenen Projektleitung“ (Z.: 168f.) erlebt sie als schwierige Herausforderung (Z.: 179-184). Aus ihrer Sicht mangelt es der anderen Projektleiterin an der Fähigkeit zum Schnittstellenmanagement und damit Führungskompetenz und an Verständnis für das Projekt (Z.: 507-509, 526-528, 598-603). Laura Kuhn geht besonders auf ihre Initiativen zur Verbesserung der Zusammenarbeit ein (Z.: 265-267, 434f.) und hebt den Mangel dieser auf Seiten der IT-Kollegen und besonders der Leiterin hervor (Z.: 650-654, 498-503). In Bezug auf kulturelle Erfahrungen geht Laura Kuhn auf die Zusammenarbeit mit einem tschechischen Kollegen in ihrem Kernkern-team (Z.: 905-926) und die Zusammenarbeit mit Indien bei der Implementierung des Projektes (Z.: 778-780, 824-829) ein.

⁴⁵ Möglicherweise lässt sich diese besondere Vorsicht durch meine ebenfalls bestehenden Kontakte zu ihren Kollegen und direkten Vorgesetzten erklären und eine darin begründete Angst, dass falls diese die Arbeit oder ihr Interview einmal lesen würden, sie und ihre Aussagen leicht identifizieren könnten.

Tobias Reck

Auch zu Herrn Reck bestand vor der Interviewführung durch die Tätigkeit bei Motorix bereits ein Kontakt. Er erklärte sich auf die erste Mail hin bereit zu einem Interview. Tobias Reck absolvierte ein technisches Studium und promovierte anschließend an einem Forschungsinstitut in Berlin. 1999 stieg er bei Motorix im Bereich Industrietechnik mit der Aussicht auf Führungspositionen ein und wurde kurze Zeit später Gruppen- und anschließend Abteilungsleiter in der Fertigung. Seit 2006 übernahm er auf der Suche nach neuen Herausforderungen eine Stelle als Organisationsentwickler, um die Zentrale besser kennenzulernen. Herr Reck ist von früheren Vorgesetzten als Mitglied eines Förderkreises ausgewählt worden, in dem Führungskräfte auf die nächsthöhere Hierarchieposition vorbereitet werden, um bei Bedarf eingesetzt zu werden. Im Rahmen dieses Führungskräfteentwicklungsprogramms fand die Teamarbeit, zu der Herr Reck befragt wurde, statt. Dieses Projekt war zusätzlich zu seiner normalen Arbeit organisiert. Ziel dieser Projektarbeiten ist es, einerseits ein strategisch relevantes Thema für Motorix zu bearbeiten, andererseits über Interaktion zu lernen. In Tobias Recks Team waren sieben Mitglieder, davon drei Deutsche, ein Japaner, eine Französin, ein Inder und ein Amerikaner. Herr Reck übernimmt die Projektleiterrolle und über sechs Monate erfolgten regelmäßige Treffen und ein virtueller Austausch.

Bei seinen Erzählungen war Herr Reck sehr reflektiert, was daran liegen könnte, dass auch während der Zusammenarbeit diese schon mit einem Coach reflektiert wurde und daran, dass die Teamarbeit schon ein Jahr zurückliegt und er damit viel Zeit zur Verarbeitung hatte. Er wirkte sehr zielorientiert und interessiert an Leitungspositionen, nach Ausschalten der Aufnahme erwähnte er seine mangelnde Auslastung mit seiner aktuellen Tätigkeit und seine Suche nach neuen, herausfordernden Positionen, auch außerhalb von Motorix. Herr Reck gab sich außerdem bei einer Einschätzung des Führungskräfteentwicklungsprogramms resigniert, es brächte zwar viel für eine persönliche Entwicklung aber der Beitrag zum Unternehmenserfolg sei fraglich, was vor allem an mangelnder Evaluation läge. Bei der Analyse des Interviews stellte sich als besonders an Herrn Recks Teamarbeit der Rahmen des Führungskräfteentwicklungsseminars heraus. Daraus ergaben sich eine Reihe von Vorgaben und Freiheiten innerhalb deren er agierte, wie zum Beispiel die Auswahl eines ihn interessierenden Themas aus verschiedenen vorgegebenen Aufgaben (Z.: 125-143) und an welchen Terminen er nach seinen zeitlichen Kapazitäten teilnehmen kann (Z.: 87-94). Die Dauer des Projektes war

festgesetzt sowie die Mitgliederanzahl, drei Termine in denen alle Projektgruppen zu persönlichen Treffen zusammen kamen und eine Abschlusspräsentation der Ergebnisse vor dem Geschäftsführer. Des Weiteren gab es einen Coach, der an den offiziellen Terminen teilnahm und die Interaktion reflektierend begleitete (Z.: 284-289), und einen sogenannten Sponsor, in dessen Verantwortungsbereich das Thema angesiedelt war, sowie einen Delegate, der als Vermittler und Berater zwischen Sponsor und Team agierte (Z.: 45-49). Bei Herrn Recks Teamarbeit war die Zusammenarbeit mit Delegate und Sponsor problematisch, da sich das Team sehr viel mehr Unterstützung, Vorgaben und Rückmeldung erwartet hatte, insgesamt aber kaum Interesse an der Bearbeitung des Themas vom Sponsor kam, der die im Team erarbeiteten Ergebnisse letztendlich auch nicht umgesetzt hat (Z.: 218-222, 296-301, 624-626, 890-911). Ein weiteres Thema für Herrn Reck war die Darstellung des Wertes der Teamarbeit, besonders über das Meistern von Herausforderungen. Zum Beispiel wurde das mangelnde Interesse des Sponsors als Gestaltungsfreiheit genutzt (Z.: 223-226, 626-628), Treffen selbst organisiert (Z.: 186-200), Externe hinzugezogen und der Aufgabenumfang definiert (Z.: 632-634). Herr Reck betont weiterhin den großen Beitrag aller Teammitglieder und deren Motivation sowie deren professionelles Arbeiten (Z.: 180f., 445-450, 876-889). Er geht außerdem auf seine Projektleiterrolle ein, die er gern übernommen hat (Z.: 268-270) und damit zusammenhängend auf die erfolgreiche Erfüllung seiner Aufgaben (Z.: 259f., 634-641, 930-934) sowie generell auf seine Kompetenzen und Initiativen (Z.: 480-482, 550-563).

Peter Dieterich

Der Kontakt zu Peter Dieterich entstand über eine Sozialforscherin, die sich mit der Zusammenarbeit in multikulturellen Teams befasst und selbst Interviews im Unternehmenskontext durchführte, wodurch sie auch Herrn Dieterich kennenlernte und vor über einem Jahr interviewte. Sie empfahl mir ebenfalls ein Gespräch mit Herrn Dieterich und übermittelte mir seine Kontaktdaten. Herr Dieterich zeigte sich auf die erste Mailanfrage hin sehr interessiert und bereit zu einem Interview. Peter Dieterich ist bei Motorix im Bereich AMS, *automotive motor systems*, tätig. Nachdem er seine gesamte Berufstätigkeit hindurch für Motorix Software entwickelt und Kunden betreut hat, übernahm er vor zwei Jahren, nach einer Umstrukturierung bei der zwei Sektionen zu AMS zusammengelegt wurden, die Position als Koordinator. Damit ist er direkt dem Sektionsleiter von

AMS unterstellt und steht diesem beratend zur Seite. Seine Aufgaben umfassen die Koordination der Zusammenarbeit zwischen Deutschland und allen Auslandsstandorten von AMS, den Schwerpunkt seiner Arbeit stellt die indisch-deutsche Zusammenarbeit dar. Auf deutscher Seite arbeiten fünfzehn Abteilungen mit acht auf indischer Seite, wobei die Arbeit in Teamarbeit strukturiert ist und je ein Team gleich viele Mitglieder auf deutscher und indischer Seite hat und eine Art Parallelstruktur besteht. Insgesamt arbeiten 1500 Deutsche mit 1500 Indern zusammen. Herr Dieterich ist Ansprechpartner bei Problemen, koordiniert bei Engpässen und organisiert jährlich zwei große Konferenzen um Themen der Zusammenarbeit zu klären.

Herr Dieterich spricht viele Dinge, besonders Probleme bei der Zusammenarbeit, an und geht am Ende explizit darauf ein, dass man über Dinge, die funktionieren, nicht sprechen muss, vieles aber sehr gut geht. Außerdem zeigte Herr Dieterich eine große Begeisterung für Indiens Land und Leute und er interessierte sich sehr für meine Forschungsarbeit. Er war sehr hilfsbereit und erklärte detailliert den Aufbau von AMS und die Struktur der Zusammenarbeit vor Beginn der Aufnahme. Herr Dieterich war mit dem Vorgehen beim Interview und der Aufnahme vertraut, weil er, wie erwähnt, bereits ein Mal interviewt wurde. Aus der Analyse des Interviews ging hervor, dass für Herrn Dieterich die verschiedenen kulturellen Hintergründe den Haupteinflussfaktor bei der deutsch-indischen Zusammenarbeit darstellen (Z.: 585f.). Spezifische Probleme verursacht dabei die indische Fehlerkultur und dass aus deutscher Sicht Fehler auf indischer Seite nicht zugegeben werden (Z.: 493-501) sowie eine zu rigide Hierarchie- und Prozessorientierung (Z.: 153-160, 182-189) und die Entstehung von Missverständnissen und damit von Termin- und Qualitätsproblemen, weil von indischer Seite bei Unklarheiten nicht nachgefragt wird (Z.: 172-179, 190-196). Themen sind für Herrn Dieterich bei der Koordination die Interessen beider Seiten zu berücksichtigen. Auf deutscher Seite betont er die Anforderungen an Termineinhaltung, Qualität und Fehlerreduktion in Verbindung mit Kostenreduktion (Z.: 93-96, 550-572). Auf indischer Seite besteht ein Interesse an Teilhabe an interessanten Aufgaben und mehr Verantwortung (Z.: 629-631). Wichtige Entscheidungen werden von deutscher Seite aus geregelt, wie die Aufgabenverteilung (Z.: 182, 272f., 357f., 588-593, 639-642) und die Erfassung von Effizienzzahlen (Z.: 324-328, 544-553). Eine Maßnahme gegenüber den indischen Mitarbeitern wäre eine Art Kulturveränderung zu erzeugen, in dem Sinne, dass sie eigenverantwortlicher Aufgaben lösen sowie selbstständig nachfragen bei Unklarheiten (Z.: 158-162, 178-181) und das deutsche Fehlerverständnis annehmen, wobei darin

schon Erfolge erzielt wurden (Z.: 522-539). Maßnahmen wären auf deutscher Seite den Mitarbeitern Wertschätzung und Arbeitsplatzsicherheit zu vermitteln, indem sie in vielen Bereichen Kontrolle behalten (Z.: 398-405, 412-419). Neben der Kulturveränderung ist auch Rücksicht auf die indischen kulturellen Eigenarten eine Möglichkeit mit der indischen Kultur umzugehen (Z.: 199-203, 217-219) und diese kulturelle Wertschätzung den deutschen Mitarbeitern zu vermitteln (Z.: 519f., 611-613, 759-765).

Lothar Jäger

Zu Herrn Jäger wurde der Kontakt über einen mit ihm privat befreundeten Motorixmitarbeiter hergestellt. Er begegnete der Aufnahme des Interviews im Vorab skeptisch und erkundigte sich bei meinen Ansprechpartnern in der Personalentwicklung nach der Genehmigung. Lothar Jäger studierte und promovierte in Physik, er stieg bei einer Firma ein, die später von Motorix übernommen wurde. Er hatte Aufgaben von militärischen Projekten, über Verkehrstechnik, Nachrichtentechnik bis hin zu Systemtechnik. Nachdem Motorix den Bereich in dem er tätig war verkaufte, verblieb er ein Jahr in dem neuen Unternehmen, wechselte aber dann zu Motorix zurück in seine aktuelle Position als Sektionsleiter des Bereiches IS, *information systems*. Seit neun Jahren ist er damit als einer der Topmanager bei Motorix tätig, er hat weltweit 240 Mitarbeiter, davon sind die meisten in Deutschland verteilt, 30 in den USA und 5 in Singapur. Die gesamte Arbeit läuft teambasiert ab, die Aufgaben seiner Sektion sind die Technologieentwicklung voranzutreiben sowie Informationsmanagementsysteme, Plattformen und das Mailsystem zu betreuen.

Zum Interviewtermin und nach Aushändigung der Vertraulichkeitserklärung und erneuter Anonymitäts- und Datensicherheitszusicherung, stellte die Audioaufnahme für ihn kein Problem mehr dar. Er zeigte sich sehr hilfsbereit, indem er den Aufbau der Sektion und der einzelnen Bereiche an einem Flipchart aufmalte und erklärte und im Anschluss an das Interview mir sein Büro für eine Stunde überließ, damit ich mit zwei seiner Kollegen in Singapur über eine Telefonkonferenz ebenfalls Interviews zu ihrer Teamarbeit führen konnte. Herr Jäger zeigte Interesse an meiner vorherigen Tätigkeit bei Motorix und dem Forschungsvorhaben. Nach Abschluss der Aufnahme berichtete er ausführlich von seinen Sektionsaufbauplänen. Im Interview mit Herrn Jäger war auffällig, dass er häufig in der Wir-Form sprach und eine Art Repräsentation der Firma übernahm, dies zeigte sich in wirtschaftlich orientiertem Denken (Z.: 317-321, 397-403,

420-422, 429f.), aber auch in der Berücksichtigung von Chancen der Mitarbeiter (Z.: 189-193, 211-218, 442-447) und einer Darstellung von Arbeitsplatzsicherheit (Z.: 410-414, 428-431). Herr Jäger betont die Gleichheit aller Motorixler unabhängig von ihrer Nationalität oder ihrem Standort (Z.: 244-251, 373-377, 642f., 716-720) und die Bedeutung des Motorixwertesystems (Z.: 689-709). Wichtiges Thema ist die Konformität des Handelns mit der Unternehmensstrategie (Z.: 262-264, 305-315, 457-459, 643-646) und dadurch die Identifikation mit dem Unternehmen, wenn dies nicht gegeben ist, muss sich auch von Mitarbeitern getrennt werden (Z.: 343-346, 676-682). In Zusammenhang mit der Strategieumsetzung spielt auch die Durchsetzung von Veränderungen und damit zusammenhängenden Grenzen bei den Mitarbeitern eine Rolle (Z.: 649-658, 666-676). Erwartungen an Mitarbeiter und Führungskräfte formuliert er klar (Z.: 414-426, 435-441, 621-640). Für Herrn Jäger schien der Einsatz von Teamarbeit Normalität zu sein, die nicht tiefer reflektiert wurde. Dagegen wird die Bedeutung des internationalen Mitarbeiteraustausches sehr betont (Z.: 160-185, 237-241). Kulturelle Unterschiede nimmt Herr Jäger wahr, diese beeinflussen auch den Umgang untereinander, aber nicht negativ (Z.: 339-343, 459-480), relevanter sind für ihn unterschiedliche systemische Kulturen (Z.: 296-317).

4.2 Vorstellung der Ergebnisse aus dem Fallvergleich

Ausgehend von der Definition von Macht als Kennzeichen sozialer Beziehungen (vgl. Kapitel 2.1.5) lassen sich anhand der fallvergleichenden Analyse der Interviews mindestens die folgenden drei Ebenen von Machtbeziehungen erkennen. Zunächst kann das Verhältnis auf der Ebene Individuum und Unternehmen betrachtet werden. Das Unternehmen stellt dabei die Gesamtheit der Einflüsse des Unternehmenskontextes und somit *strukturell* geprägte Macht gegenüber einer Person dar. Auf einer zweiten Ebene spielt das Verhältnis Individuum und Vorgesetzter eine Rolle, ein *strukturell* und *personell* geprägtes Machtverhältnis. Auf einer dritten Ebene wird das Verhältnis des Individuums zu weiteren Teammitgliedern betrachtet. Die letztere Ebene bezieht sich auf *personell* geprägte Machtverhältnisse. Vor dem Hintergrund dieser drei relevanten Machtkonstellationen werden in diesem Kapitel die Analyseergebnisse folgendermaßen vorgestellt: zunächst werden jeweils die Machtfaktoren aufgezeigt, die sich aus den Erzählungen der Interviewten als deutlicher Einfluss auf ihr Erleben der Teamarbeit herausstellten. Im Anschluss daran wird jeweils auf den Umgang mit diesen Machtfaktoren eingegangen, anhand der Art und Weise der Darstellung der Interviewten.⁴⁶ Die Rolle kultureller Differenz wird bei den personell geprägten Verhältnissen beleuchtet und darin eingeschlossen auch der Umgang mit kultureller Differenz im Team- und Unternehmenskontext. Eine Verbindung zwischen dem Umgang mit Macht und kultureller Differenz wird im nächsten Teil der Arbeit, der Zusammenfassung hergestellt. Grundlage der Analyse bildeten die Interviews mit den Projektleitern und Teammitgliedern, die Aussagen der Experten wurden ergänzend hinzugezogen, sofern sie relevant wurden.

4.2.1 Beziehungsebene Individuum-Unternehmen

Bei den Betrachtungen dieser Ebene ist zu berücksichtigen, dass es sich um ein strukturell geprägtes Verhältnis handelt. Auch wenn die Definition als Beziehung zwischen dem Unternehmen und einer Person zunächst schwierig erscheint, ist diese Klassifizierung doch sinnvoll, da jeder Interviewpartner von seinem Unternehmen auch in personifizierter Form sprach und diese Sicht somit der Wahrnehmung in der Alltagswelt der Interviewten sehr nahe kommt. Außerdem gibt es in den Wirtschafts-

⁴⁶ Um das Verständnis der Analyseergebnisse zu erleichtern sei bereits hier auf die Abbildung 5 in der Zusammenfassung verwiesen (S. 159).

wissenschaften und der Unternehmenspraxis das Konzept der Corporate Identity, was „die Vorstellung einer persönlichkeitsorientierten Analogie des Unternehmens vermitteln“ soll (Macharzina/Wolf 2005, S. 243). Nach psychologischem Verständnis ist die Identität einer Person gegeben, wenn deren Denken, Fühlen und Handeln in sich stimmig ist. Dies kann auf ein Unternehmen übertragen werden, wenn seine Handlungen und die seiner Angehörigen in ausgewogenem Verhältnis zueinander stehen (ebd.). Mit dem Corporate Design, einem einheitlichen Außenauftritt, der Corporate Communications, einer einheitlichen Unternehmenskommunikation, dem Corporate Behavior, einem einheitlichem Handeln und Verhalten des Unternehmens, und dem Corporate Image, einem Fremdbild des Unternehmens in der Öffentlichkeit, sind die Aspekte einer Corporate Identity erfüllt und erlauben so die Personifizierung eines Unternehmens (ebd.). Unternehmensvorgaben sorgen in diesem Rahmen für die Ausrichtung aller Aktivitäten in eine einheitliche Richtung. Erst wenn diese bestehen und eingehalten werden, können die Aspekte einer Corporate Identity erfüllt und eine erfolgreiche Unternehmensführung erreicht werden. Unternehmensvorgaben sind damit für ein Unternehmen existenziell notwendig. Für Mitarbeiter stellen sie eine Beeinflussung von Denk- und Verhaltensweisen dar.

Dargestellte relevante Machtfaktoren auf dieser Ebene gehören in den Bereich Unternehmensvorgaben und werden im folgenden Kapitel detailliert zusammengetragen. Anschließend wird der Umgang mit diesen Machtfaktoren beschrieben. Die Machtfaktoren und der Umgang damit erlauben eine Charakterisierung des Verhältnisses zwischen dem Individuum und dem Unternehmen in der Zusammenfassung.

4.2.1.1 Unternehmensvorgaben als Machtfaktor

Auffällig in den Einzelfallanalysen ist die hohe Bedeutung, die dem jeweiligen Unternehmenskontext zukommt. Unternehmensvorgaben sind, wie bereits dargelegt, wichtige strukturelle und kontextuelle Bedingungen der Unternehmensführung. Gegenüber den Mitarbeitern können sie auch in organisatorischem Sinne als Weisungen verstanden werden. Diese bezeichnen aus wirtschaftlicher/ökonomischer Perspektive eine „Einschränkung des Handlungsspielraums einer hierarchisch untergeordneten organisatorischen Einheit durch eine übergeordnete Instanz“ (Hadelar et al. 2000, S. 3445). Die Entscheidungsautonomie des Vorgabenempfängers wird in unterschiedlichem Ausmaß beschränkt, je nachdem wie detailliert die Handlung vorgeschrieben

wird. Die übergeordnete Instanz übernimmt gleichzeitig Fremdverantwortung indem Vorgaben gegeben werden (ebd.). Vorgaben können auch Leistungsziele in Form von Zeitvorgaben, Ausbringungssätzen und Erfolgswerten sein (ebd., S. 3381). In vorliegenden Daten werden unter Unternehmensvorgaben alle für die Interviewten als verbindlich geltenden Richtlinien des Unternehmens, für das sie arbeiten, verstanden. Unternehmensvorgaben werden auf einer hierarchisch höhergestellten Ebene beschlossen, die Interviewten haben keinen Einfluss auf deren Entstehen oder auf Änderungen, die Vorgaben haben aber Einfluss auf die alltägliche Arbeit der Interviewten, da sie diese regeln. Die einzelnen Vorgaben wurden bei der Analyse in drei Bereiche eingeteilt: Unternehmensgewohnheiten, Unternehmensführungsentscheidungen und Vorgaben für die Teamarbeit. Diese drei Bereiche unterscheiden sich nach ihrer Reichweite, wie in Abbildung 4 dargestellt wird.

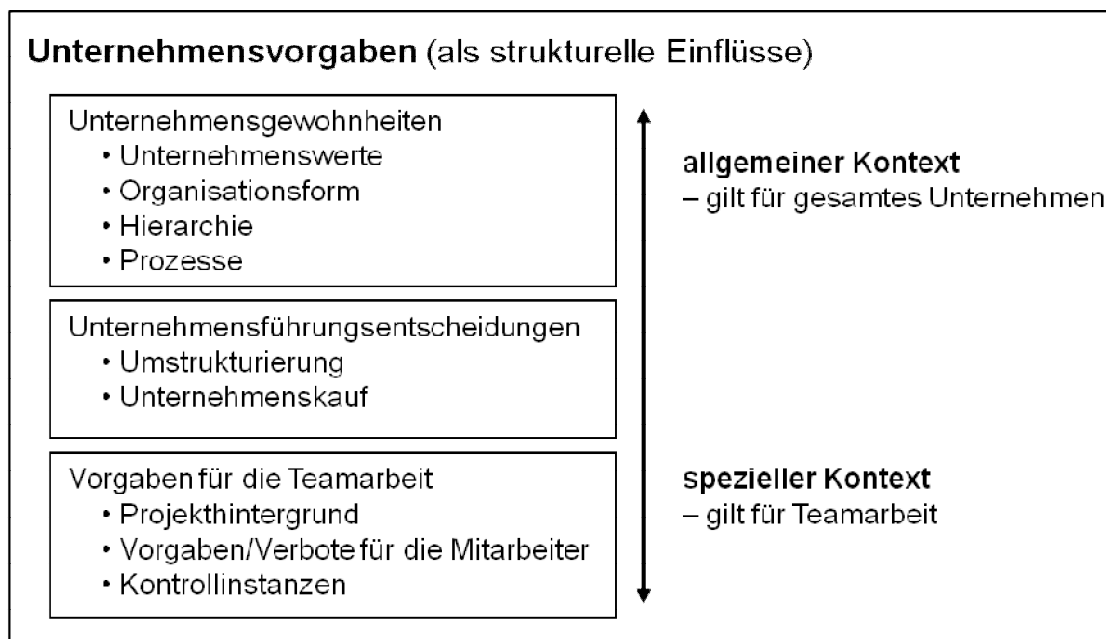


Abbildung 4: Überblick über relevante Machtfaktoren auf der Beziehungsebene Individuum-Unternehmen

Außerdem spielen unterschiedliche zeitliche Bezüge eine Rolle. Unternehmensgewohnheiten bestehen meist langfristig, Vorgaben zur Teamarbeit mittelfristig, für den Zeitraum des Teambestehens, und Unternehmensführungsentscheidungen sind in ihrer Wirkung kurzfristig und stellen relativ plötzliche Einschnitte in den Arbeitsalltag der Interviewten dar.

4.2.1.1.1 Unternehmensgewohnheiten

Unternehmensgewohnheiten stellen den Umfang an Kontextfaktoren dar, die Denken und Verhalten bei der Arbeit und Aufgabenerfüllung innerhalb eines Unternehmens implizit oder explizit geregelt beeinflussen. Sie haben meist über einen längeren Zeitraum Bestand im Unternehmen. Im gängigen wirtschaftswissenschaftlichen Vokabular entspricht diesem Verständnis am ehesten der Begriff der Unternehmenskultur oder Organisationskultur. Darunter wird „eine Gesamtheit von historisch gewachsenen, wandelbaren und gemeinsam gelebten Werten, Normen, Denkhaltungen und Meinungen, die sichtbar werden im Verhalten, in der Kommunikation, bei Entscheidungen, in Handlungen, in Symbolen, in Artefakten und anderen Manifestationen“ verstanden (Sackmann 1983, zitiert nach Macharzina/Wolf 2005, S. 240). Der Begriff der Unternehmenskultur ist an dieser Stelle aber zu umfassend, da er nicht nur bestehende Werte, Normen, Denkhaltungen etc. in ihrem Einfluss auf das menschliche Verhalten untersucht, sondern auch, den menschlichen Einfluss auf die Entstehung, Erhaltung und Integrationsfähigkeit von Unternehmenskulturen. Bei dieser Untersuchung liegt der Fokus auf den Vorgaben von Seiten des Unternehmens. Außerdem wird der Begriff der Unternehmenskultur häufig mit einer Typologie zur Unterscheidung zwischen starken und schwachen Unternehmenskulturen verbunden (Schreyögg 1989, S. 370f.), die hier nicht aufgegriffen werden soll. Der hier gewählte Begriff wird als Unternehmensgewohnheiten betitelt, weil einerseits zwar Aspekte der Unternehmenskultur berücksichtigt werden, aber vorwiegend aus Perspektive der Vorgabenseite betrachtet werden. Als wiederkehrende Themen wurden Unternehmenswerte, Organisationsform, Hierarchie und Prozesse identifiziert.

Unternehmenswerte

Von einigen Interviewpartnern wurde explizit über Unternehmenswerte gesprochen. Der entsprechende wissenschaftliche Begriff dafür wäre Unternehmensgrundsätze oder Unternehmensleitbild, da die Verwechslungsgefahr mit dem Unternehmenswert als finanzielle Größe eines Nutzenwertes meist für Kaufinteressenten, bestünde (vgl. Macharzina/Wolf 2005, S. 709ff.). Unternehmensgrundsätze sind Grundordnungen der Unternehmensphilosophie, sie bezeichnen eine „Ansammlung von allgemeinen Zwecken, Zielen, Potenzialen und Verhaltensweisen, die gemeinsam und ohne

Ausnahme sowohl für Mitarbeiter und Führungskräfte, Eigentümer, Aktionäre und gegenüber der Gesellschaft gelten“ (Macharzina/Wolf 2005, S. 233). Ein Unternehmensleitbild, auch als Unternehmenskonzept oder Unternehmensphilosophie bezeichnet, gilt als Instrument unternehmenspolitischer Rahmenplanung, welches Unternehmensgrundsätze und -politik in expliziter Weise formuliert (Haderer et al. 2000, S. 3168). Ein Unternehmensleitbild erfüllt mehrere Funktionen: eine Orientierungsfunktion, eine Motivationsfunktion und eine Legitimationsfunktion (ebd.). Unternehmensgrundsätze dienen darüber hinaus der Schaffung einer gemeinsamen unternehmensweiten Wertebasis (Macharzina/Wolf 2005, S. 233). Hier besteht der Fokus auf dieser Wertebasis. Werte werden an dieser Stelle als eine Art ideologische Grundhaltung des unternehmerischen Handelns verstanden, sie werden in Großunternehmen häufig definiert und den Mitarbeitern vermittelt, sie können sich aber auch, wenn nicht schriftlich festgehalten, in einem langfristig gewachsenen, dauerhaft bestehenden, gemeinsamen Denken und Handeln der Mitarbeiter widerspiegeln. Aus den Aussagen der Interviewten wird deutlich, dass formulierte Werte in den Unternehmen Motorix und Globcon bestehen.

Der folgende Interviewpartner geht explizit auf den Unternehmenswert *Transparenz* ein und die Umsetzung dieses Wertes bei seiner alltäglichen Arbeit:

Also ich würde sagen ähm Transparenz, es ist auf jeden Fall, ist sogar ein Motorixwert und das ist etwas was wir versuchen wirklich zu erleben. (NF Z.: 645-647)

In diesem Fall wird deutlich, wie der Interviewte sein Wissen über die Werte zeigt, ebenso deren Verinnerlichung, indem er sie umsetzt. Er vermittelt sie außerdem, indem er darüber spricht.

In einem weiteren Interview spielen Werte in Form *aktuellerer Prioritäten* im Unternehmen eine Rolle. Die Interviewte zeigt ihr Wissen um diese und vermittelt es, indem sie das Mission Statement aus dem Intranet vorliest (DS Z.: 229-241). Diese Werte werden in diesem Fall relevant, da ihr Fachbereich dadurch eine Priorisierung erfährt, was ihre Arbeit und deren Bedeutung im Unternehmen aufwertet (vgl. DS Z.: 490-498):

Und auf Platz Nummer eins von zehn Prioritäten HR weltweit ist gerade das Thema Leadership Development. (DS Z.: 241-243)

Ein impliziter Bezug auf den Unternehmenswert *Kundenorientierung* wird in weiteren Beispielen einer Interviewten deutlich. Sie drückt aus, dass sie nach ihrem Verständnis

für eine bestimmte Kundengruppe arbeitet und dass Arbeitsfehler zu Kundenverlust führen (vgl. AP Z.: 64-66):

Gerade im Flugbereich muss man schon sehr sensibel sein, da läuft manchmal ziemlich viel schief und der Leidtragende ist immer der Kunde, der dann sagt, nö mit denen flieg ich nicht mehr, der Service ist schlecht. Und dann (.) ja dann hat German Fly gleich einen Kunden weniger. (AP Z.: 445-448)

Der häufige Bezug der Interviewten auf Kunden, zeigt eine tiefe, gewachsene Verankerung der Kundenorientierung in den Unternehmenswerten. Auch bei dieser Darstellung ist auffällig, dass die Interviewte Kenntnisse dieses Wertes zeigt und wie sie ihn verinnerlicht hat, außerdem vermittelt sie ihn durch das Erzählen.

Indem implizit oder explizit über Unternehmenswerte gesprochen wird, wird eine Art der Identifikation mit dem Unternehmen und seinen Grundsätzen ausgedrückt.

Beide Experten gehen explizit auf die Rolle der Unternehmenswerte ein. Im Vordergrund steht hier die Vermittlung der Werte gegenüber den Mitarbeitern, um eine Identifikation mit dem Unternehmen zu erreichen:

und weiß nicht, die Motorix-Werte haben Sie vielleicht auch schon mal irgendwo gesehen, nicht? Den letzten Punkt, wir betrachten unterschiedliche Kulturen äh als Bereicherung oder so ähnlich steht es da drin und das ist (.) also für mich jedenfalls ist es so und das ist richtig spannend immer wieder, das mit denen so zu erleben und das ist, was wir hier mit bei unseren Mitarbeitern versuchen denen auch dieses Gefühl zu geben. (PD Z.: 755-761)

sondern dass der Motorix sich ein gewisses Wertesystem gegeben hat äh (.) das denke ich stark sagen wir mal auf Gleichberechtigung ausgerichtet ist, äh jeder Mitarbeiter seinen gewissen Wert darstellt äh und das erst zu vermitteln [...] und äh deswegen ist es, denke ich, besonders wichtig, dass man auch ich sag mal diese Motorix-Werte versucht darzustellen und äh den Leuten auch ähm das Gefühl gibt man steht hinter diesen Werten äh und das jeder Mitarbeiter sozusagen geschätzt wird, gleichberechtigt äh dasteht äh ich denke das ist eine große Hilfe in der internationalen Zusammenarbeit, dass wir diese Werte haben, dass wir die auch so kommunizieren können und wenn wir die auch glaubhaft rüber bringen, ich denke dass wir dann eine sehr gute also auch starke Bindung an an das Unternehmen haben von den Mitarbeitern, ähm ich denke das ist wertvoll, das ist wichtig. (LJ Z.: 691-706)

Aus diesen beiden Aussagen wird einerseits deutlich, wie wichtig die Identifikation mit dem Unternehmen ist und dass die Koordinatoren es selbst als Aufgabe betrachten Unternehmenswerte „glaubhaft rüber [zu] bringen“ (LJ Z.: 704). Werte sollen dabei nicht nur vermittelt werden, Ziel ist es, dass die Mitarbeiter diese ‚leben‘ und ‚erleben‘ und so eine intensive, persönliche Identifikation erreichen. Gleichberechtigung und Wertschätzung als Wert zeigen auch an, welches Denken und Verhalten gegenüber

Mitarbeitern erwünscht ist. Die Internalisierung der Werte ist dabei wichtig, um sich in sozialen Beziehungen im Arbeitskontext angemessen verhalten zu können und dadurch selbst als gleichberechtigter Mitarbeiter anerkannt und mit Wertschätzung begegnet zu werden. Die Internalisierung der Werte wird damit auch Voraussetzung erfolgreicher Zusammenarbeit im Team.

Organisationsform

Für einige Interviewpartner war die bestehende Organisationsform relevant. Unter Organisationsform werden hier alle rechtlichen und strukturellen Regelungen, die das gesamte Unternehmen betreffen, zusammengefasst. Relevant werden Organisationsstrukturen, rechtliche Organisationsform und firmenübergreifende Kooperation. Häufig findet der Begriff der Organisationsstruktur Verwendung. Er bezeichnet ein System von Regelungen in Organisationen, die das vertikal und horizontal gegliederte System zur Erfüllung arbeitsteiliger Aufgaben regelt. Vertikal wird der Grad der Delegation beschrieben und horizontal die spezifische Ausrichtung nach Kompetenzbereichen der organisatorischen Einheiten (Hadeler et al. 2000, S. 2336). Modelle lassen sich nach der auf der ersten und zweiten Hierarchieebene angewandten Form nach eindimensionalen (funktional und divisional), mehrdimensionalen (Matrix- und Tensor-) und hybriden Strukturen unterscheiden (Macharzina/Wolf 2005, S. 485ff.). Die Organisationsstruktur hat einen erheblichen Einfluss auf die Kommunikationswege und Entscheidungsabläufe im Unternehmen.

Eine Interviewpartnerin kam beispielsweise wiederholt auf die Matrixorganisationsstruktur ihres Unternehmens zu sprechen (vgl. DS Z.: 206-211). Unter Matrixstruktur wird ein zweidimensionales Strukturmodell verstanden, bei dem sich Verrichtungs- und Objektkriterien überlagern, wie zum Beispiel Funktionsbereiche und Produktgruppen oder Regionen. Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse sind immer zwischen beiden Leitsystemen geteilt. Für Mitarbeiter bedeutet eine Matrixstruktur eine Doppelunterstellung und die parallele Existenz von Elementen verschiedener Leitsysteme. Nachteilig wirkt sich häufig die Kompetenzabgrenzung zwischen den Führungskräften und erhöhter Koordinationsaufwand aus (Macharzina/Wolf 2005, S. 489ff.):

zwar häng ich, personell hab ich hier natürlich noch eine Führungskraft, aber fachlich berichte ich in eine weltweite Organisation rein. (.) Ja? Deswegen Matrixorganisation, zwar krieg ich mein Geld von hier, aber meine Bewertung, die über

meinen weiteren Werdegang immer entscheidet, kommt von international. (DS Z.: 25-30)

Die Interviewte erklärt hier die Zusammenhänge des Kontextes ihrer alltäglichen Arbeit, wobei die Organisationsform eine große Bedeutung hat. Die besondere Relevanz hängt mit einer Änderung der Struktur und den spürbaren Veränderungen zusammen (DS Z.: 850-853). Sie betont ebenfalls die neuen Herausforderungen und Belastungen für jeden einzelnen Mitarbeiter (DS Z.: 273-277). Neben der Organisationsstruktur wird auch die Rechtsform des Unternehmens als Organisationsform angesprochen. Eine weitere Interviewpartnerin geht wiederholt auf die rechtliche Unternehmensform der Aktiengesellschaft der German Fly ein (AP Z.: 19f., 1185) und erläutert die Formen der Zusammenarbeit und Auftragsvergabe zwischen der Muttergesellschaft und den Tochtergesellschaften (AP Z.: 345-355). Auch für sie hat die Organisationsform besondere Relevanz, weil sie gern ihren Arbeitsplatz zur Muttergesellschaft gewechselt hätte (AP Z.: 1325-1328). Die firmenübergreifende Zusammenarbeit zwischen Sensotronic und seiner Partnerfirma ist für den Interviewten Franke bei der Arbeit wichtig, auch er klärt über Hintergründe auf und betont die Bedeutung dieser dauerhaften Kooperation für den Erfolg der Projekte (vgl. SF Z.: 30-32, 405-408, 725-739):

Natürlich wenn es Reibereien gibt ähm (..) das ist, wenn sie in eine andere Firma hätten, dann hätte man sich dann vielleicht zerstritten mitten im Projekt und das Projekt gar nicht mehr realisiert, [...] so wollte man aber, so hat man das Gesamte gesehen und gesagt ok die Beziehung zu dem Unternehmen ist uns auch wichtig, wir wollen auch die restlichen Geschäfte nicht verlieren also müssen wir uns in dem Moment da auch kooperativ zeigen (.) und ist dann vielleicht weiter gegangen als wenn es nur dieses Einzelprojekt gegeben hätte, das war halt auch so eine Überlegung mit einem verlässlichen Partner, bekannten Partner das zu tun. (SF Z.: 739-753)

Die Organisationsform wird also nur in besonderen Konstellationen relevant, nämlich in den Fällen, wo eine Zusammenarbeit davon geprägt ist, ein Arbeitsplatzwechsel angestrebt wird oder eine kürzlich durchgeführte Umstrukturierung zu Veränderungen führt. Beim Erzählen werden auch hier Kenntnisse der Organisation dargelegt und vermittelt.

Auch die Experten bezogen sich auf die Organisationsform, um Kontextwissen zu erklären. Herr Dieterich tat dies ausführlich vor Beginn der Aufnahme anhand von Diagrammen. Herr Jäger betont die Bedeutung einer unternehmensweiten Strategie, die auch die Zusammenarbeiten regelt (vgl. LJ Z.: 262f., 305-307, 673-676):

Und das mussten wir dann definieren, wer ist verantwortlich und dann muss sich die Organisation so ausrichten. (LJ Z.: 403-405)

Er geht außerdem auf die Bedeutung des Mitarbeiteraustausches ein, damit Menschen die Zentrale und ihre Arbeitsweise kennenlernen und Verständnis dafür entwickeln, was wiederum weitergetragen wird (LJ Z.: 177-185):

aber wenn man dann den Gesamtkontext kennen äh dann wird es wieder einsichtig und deswegen ist es halt wichtig, wenn jemand mal hier war und sieht mit welchen Problemstellungen wir arbeiten und äh ich denke dann haben wir ein großes Verständnis dann auch wieder draußen. (LJ Z.: 181-185)

Aus den Interviewten- und Expertenaussagen geht hervor, dass die Organisationsform wichtiger Kontextfaktor der Arbeit in Unternehmen ist und bei Kenntnis derselben auch das Unternehmen und einzelne Bereiche in ihrer Funktionsweise besser verstanden werden können. Dieses Verständnis fördern die Koordinatoren explizit.

Hierarchie

Fast alle Interviewten kommen auf Hierarchien zu sprechen. Hierarchie meint hier die im Unternehmen verankerte Stufung funktionaler Positionen. Hierarchie bedeutet übersetzt aus dem Griechischen ‚(heilige) Ordnung‘ und bezeichnet ein Herrschaftssystem mit einer festen Rangordnung und festen Befugnissen und Verpflichtungen (Brockhaus 2010). Eine solche Rangordnung impliziert damit auch eine bestimmte Wertigkeit von Elementen innerhalb einer Hierarchie. In betriebswirtschaftlichem Sinne kann die Unter- bzw. Überordnung von Elementen auf zwei Arten geschehen, einer Hierarchie organisatorischer Einheiten und einer Führungshierarchie (Hadelar et al. 2000, S. 1443). Das Erzählen über Hierarchien zeigt, dass es für viele im Arbeitskontext bedeutsam ist. Dies bezieht sich zum Beispiel auf das Bestehen höher gelagerter Hierarchiestufen:

Also Hierarchie ähm (.) wird grad weil es ein zwischen Company Geschäft ist auch sehr stark geachtet. Man merkt sie sehr oft gar nicht, man merkt eigentlich wenn ich da allein bin, ja dann merk ich nix, ich spreche mit den Leuten sehr sehr offen ähm aber sobald jemand von einem unterschiedlichen Rang ist wird auch praktisch das Meeting angepasst, dann sind auch die Gespräche anders und ähm net so direkt [...] und da geht es auch um andere Themen und dann ist die Kommunikation anders. (SF Z.: 606-616)

Anwesenheit hierarchisch Höhergestellter hat einen Einfluss auf die Atmosphäre, die Themen und die Art der Kommunikation (vgl. SF Z.: 597-604, 784-788; TR 1051-1053;

LK 722-725; DS 237f.). Der Einfluss hierarchischer Beziehungsverhältnisse wird sichtbar, indem derselbe Interviewte beschreibt, wie er sich in solchen Situationen weniger wichtig fühlt und am Tisch sitzend auf seinen Einsatz wartet (SF Z.: 34-42). Darin zeigt sich die Wirkung von Hierarchie auf Wahrnehmung und Gefühle und kann im Weiteren auch das Handeln leiten. Ein Vorteil von Hierarchien wird betont, dadurch dass hierarchisch Höhergestellte bei Interessenkonflikten hinzugezogen werden können und durch Druckaufbauen bei der Arbeit helfen (SF Z.: 858-862).

Hierarchie kann auch als Ursache von Problemen gesehen werden, wie in folgendem Beispiel, bei dem sich überlappende Hierarchien bedingt durch die Organisationsstruktur potenziell Unsicherheiten auslösen und eine Herausforderung darstellen:

als Mitarbeiter muss man das natürlich auch immer jonglieren, ne? Ich hab häufig, Matrixorganisation so, zwei drei Chefs in unterschiedlichen Ländern und die Lasten lastet schon auf dem Mitarbeiter das auch wirklich in der Lage zu sein das zu balancieren. (DS Z.: 274-277)

Für die Interviewte Kuhn stellt diese hierarchische Überlappung durch zwei Projektleiterinnen unterschiedlicher funktionaler Bereiche ebenfalls eine Herausforderung dar (LK Z.: 179-184, 321f.).

Wie wichtig für Individuen eine hohe Position in der Hierarchie ist, sieht man daran, dass die beiden interviewten Projektleiter in den Interviews ihre eigene leitende Position in der Hierarchie betonen (LK Z.: 29f., 756-770; TR 258-260, 365-367), sowie daran, dass andere Teammitglieder auf frühere Führungskraftpositionen eingehen, die sie inne hatten (NF Z.: 219-222, 301-303, 305-308; DS 11-13, 148-150). Wenn man selbst in der Hierarchie höhergestellt ist, bringt das Vorteile, wie ein weiterer Interviewter herausstellt. Für ihn ist eine hierarchisch höhergestellte Position, wenn er sie selbst innehat, eine Erleichterung der Zusammenarbeit. Das Fehlen dieser hilfreichen Hierarchie, weil er nun normales Projektmitglied und kein Leiter mehr ist, stellt für ihn eine Herausforderung dar:

Und ich habe schon in eine ganz normale klassische Projekt bei Motorix gearbeitet, wo man unterschiedliche Hierarchieebenen haben und (.) das ist ein bisschen einfacher wenn du von jemandem was brauchst und der ist in der Hierarchie auf einer niedrigeren Stufe oder ne? Das ist einfach zu fordern und jetzt natürlich ist es ein bisschen schwieriger, weil es sind alle in der gleichen Level und ich kann nicht einem Kollegen sagen ich brauch das für morgen oder so ne? Ist schon ein bisschen schwieriger. (NF Z.: 489-496)

Hierarchie wird von den Interviewten erwähnt, wenn die Anwesenheit hierarchisch Höhergestellter einen Einfluss auf die Zusammenarbeit hat. Außerdem wird die eigene

Position betont, wenn diese hierarchisch bedeutsam ist oder war, in diesem Fall können Hierarchiestrukturen als arbeitserleichternd wahrgenommen werden. Hierarchie wird auch bedeutsam, wenn Strukturen eine Herausforderung darstellen.

Die beiden Experten sprechen Hierarchien ebenfalls an, wobei die unterschiedlichen Positionen, die beide in der Hierarchie selbst haben, deutlich werden. Für Herrn Dieterich, als Koordinator in einer Stabsfunktion, stellt Hierarchie eine Schwierigkeit zusammen mit kulturellen Aspekten dar, da die indischen Mitarbeiter eine andere hierarchiegeprägte Arbeitsweise und ein anderes Verhalten in Bezug auf Hierarchien zeigen (PD Z.: 115-119, 153-158, 224-227; vgl. EB 96-108). Er betont die Förderung hierarchisch Höhergestellter, indem er die Bedeutung des Austausches besonders von Abteilungsleitern und Projektleitern für den Erfolg der Zusammenarbeit hervorhebt (PD Z.: 115-119). Herr Jäger, als Sektionsleiter und Topmanager, formuliert klare Erwartungen an die ihm unterstellten Führungskräfte (LJ Z.: 424-426, 621-643), mit denen er hauptsächlich kommuniziert (LJ Z.: 124-129). Herr Jäger entscheidet über die Entsendung und lokale Ausbildung von Führungskräften (LJ Z.: 231-237), wobei eine weltweit gleichmäßig verteilte hierarchische Verantwortung Ziel seiner Handlungen ist (LJ Z.: 373-377). Aus den verschiedenen Sichtweisen wird deutlich, wie unterschiedliche hierarchische Positionen Wahrnehmung und Handlungen prägen.

Prozesse

Prozesse stellen für viele Interviewte einen weiteren Aspekt der Unternehmensvorgaben dar, der bei ihrer alltäglichen Arbeit eine Rolle spielt. Prozesse sind vorgeschriebene Arbeitsabläufe für die Lösung von Problemen oder bei der Erstellung von Produkten oder Ergebnissen. Hier werden allgemeine Prozesse, aber auch spezielle vorgeschriebene Arbeitsabläufe berücksichtigt. Die Existenz solcher Vorgaben wird von den Interviewten erklärt (vgl. EB Z.: 282; SF 165f.; NF 411-415; TR 83-89):

Das ist super spannend, das ist eine Vorgabe bei uns im Unternehmen. Alle ITZ-Projekte müssen mit einer Doppelspitze belegt werden. (LK Z.: 467f.)

also es gibt Metriken, die sind von oben vorgegeben, die kommen ganz oben von der Organisation. (EB Z.: 284-286)

Die Existenz solcher Vorgaben wird häufig als Normalität empfunden, wie hier die Interviewte Bukor zur Bewertung der von indischer Seite abgelieferten Arbeit beschreibt:

Also ähm im Prinzip wird ja immer alles gemessen an äh Qualität ähm (..) was pünktlich ist, ja? Oder eigentlich haben wir drei Sachen Qualität, Kosten und Pünktlichkeit, eben das ist ja dieses, so dieses Dreieck, was da eigentlich auch gibt. (EB Z.: 213-216)

Hierbei wird auch deutlich, dass Unternehmensvorgaben auch Leistungsziele sein können. Durch die Messung einer Leistung zeigt sich die Unternehmen inhärente Effizienzorientierung.

Dass vordefinierte Abläufe als Normalität im Unternehmenskontext wahrgenommen werden, zeigt auch die Darstellung von Nichtbestehen an Vorgaben, besonders was den Bereich der Kommunikation im Team betrifft (vgl. EB Z.: 282-284):

keiner sagt einem wann ich wie zusammenarbeiten muss. Dokumentieren müssen sie es. (DS Z.: 1022-1023)

Aber Kommunikation zwischen den Teammembers gibt es eigentlich keine harten Vorgaben. (NF Z.: 415-416)

also wir haben uns dann einfach die Freiheiten, wir haben auch die Freiheiten gehabt von von den ganzen ähm Vorgesetzten, dass wir diese ganzen Arbeitsmittel selber definieren konnten. Also das ist jetzt nicht so dass mer in einem festgefahrenen Prozess ähm gefangen waren. (SF Z.: 162-165)

Im letzten Beispiel setzt der Interviewte Franke sogar Freiheit als Kontrast zu Prozess und zeigt, dass Prozesse als einschränkend oder behindernd wahrgenommen werden können. Damit stellt er die zwei Extreme eines Kontinuums von Handlungsmöglichkeiten im Unternehmen heraus, einerseits das strikte Halten an Vorgaben und andererseits freies Handeln. Weiterhin führt er gegenläufige Standards als Ursache für Interessenkonflikte im Team an:

aber teilweise sind auch Sachen, da laufen Vorschriften gegeneinander und da müssen sich die Firmen einigen, da muss man/also da konnten wir viele Arbeitsmittel frei definieren, andere Sachen konnten wir gar nicht frei definieren, die sind vorgegeben, da haben wir ein starres Gerüst gehabt. (SF Z.: 171-175)

Einen letzten Aspekt von Prozessen deutet die Interviewte Bukor an, die diese im Team thematisiert und damit das Sprechen über Prozesse als ein verbindendes Element der Teamkommunikation nutzt:

ansonsten fragt man auch mal natürlich so wie es läuft und ob es irgendwas gibt zu besprechen, irgendwelche offenen Punkte, wenn sich hier auch Prozesse ändern. (EB Z.: 619-621)

Wie die letzten Beispiele zeigen, haben allgemeine Prozesse, aber auch spezielle Arbeitsabläufe, einen Einfluss bei der alltäglichen Arbeit und werden als Kontextinfor-

mationen beim Erzählen dargestellt. Das Bestehen dieser Prozesse wird als Normalität empfunden, die einschränkend wirken kann. Es werden nicht prozessbestimmte Bereiche in Kontrast gesetzt und als Freiheit wahrgenommen, wie die Kommunikation zwischen den Teammitgliedern. Kommunikation über Prozesse kann ein Thema im Team werden, was verbindend wirkt.

Die Experten gehen in ihren Interviews ebenso auf Prozesse und deren Gestaltung ein. Herr Dieterich vermittelt diese im Rahmen seiner Aufgaben (PD Z.: 9-12) und organisiert mit der Sektionsleitung die Verteilung von Verantwortung für Prozesse (PD Z.: 664-677). Herr Jäger definiert Prozesse für seine Sektion weltweit selbst und veranlasst weitere Definitionen (LJ Z.: 147-157, 491-493).

Anhand der Interviews wird deutlich, dass Unternehmensgewohnheiten für die Interviewten in Form von Unternehmenswerten, der Organisationsform, bestehenden Hierarchien und Prozessen relevant werden. Hier zeigen die Interviewten einerseits Kenntnisse ihres Unternehmens und Identifikation mit diesem, sie gehen ebenfalls auf die Normalität bestimmter Prozesse und auf die Bedeutung und die Hilfe durch Hierarchie ein. Andererseits werden aber auch Herausforderungen durch Prozesse und die Organisationsform betont. Als weiteren Aspekt von Unternehmensvorgaben lassen sich Unternehmensführungsentscheidungen definieren.

4.2.1.1.2 Unternehmensführungsentscheidungen

Unternehmensführungsentscheidungen haben zur Folge, dass Veränderungen im Unternehmen stattfinden, die Einfluss auf die alltägliche Arbeit der Interviewten haben.

Klaus Macharzina und Joachim Wolf (2005, S. 42ff.) bestimmen sechs konstitutive Merkmale von Unternehmensführungsentscheidungen:

- Sie besitzen Grundsatzcharakter,
- sie sind durch eine hohe Bindungswirkung und Irreversibilität gekennzeichnet,
- sie betreffen das gesamte Unternehmen,
- sie haben einen hohen monetären Wert, sie sind wertebeladen, in dem Sinn, dass ethische, soziale und politische Normen eine große Bedeutung haben,
- und sie zeichnen sich durch einen geringen Strukturierungsgrad aus, das heißt, dass Teilschritte einer Problemlösung nicht völlig spezifiziert sind.

Unternehmensführungsentscheidungen sind Teil der Unternehmenspolitik und werden teilweise synonym verwendet. Die Kernaufgabe der Unternehmenspolitik stellt allerdings die „geistige Bewältigung der Komplexität“ dar, während sich Unternehmensführungsentscheidungen auf „das Auslösen und Lenken von Aktivitäten zugunsten der Setzung von Rahmenbedingungen zur Komplexitätsbewältigung“ beziehen (ebd., S. 46). Betrachtet wird im Folgenden der Einfluss von Umstrukturierungen und Unternehmenskäufen.

Umstrukturierungen

Eine Umstrukturierung ist die Veränderung bestehender funktionaler Strukturen, meist mit dem Ziel, diese zu optimieren, um Kommunikations- und Entscheidungswege zu verkürzen und Kosten zu reduzieren. Macharzina und Wolf (2005, S. 471) sprechen von Reorganisation oder Restrukturierung und geben aus Erfahrungen an, dass diese in Großunternehmen regelmäßig, ungefähr in einem Rhythmus von zehn Jahren, stattfinden. Ein weiterer gebräuchlicher Begriff ist Sanierung. In Bezug auf Unternehmen bedeutet er „die (Wieder-)Herstellung einer nachhaltigen Ertragskraft krisenbefallener Unternehmen“ (Krystek 2000, S. 2690). Dieser Begriff zeigt, dass Umstrukturierungen in existenzkritischen Phasen von Unternehmen und somit in Extremsituationen stattfinden können bzw. Umstrukturierungen nötig werden, um die Existenz eines Unternehmens zu sichern.

Auf eine Umstrukturierung haben Mitarbeiter meist keinen Einfluss, sie erleben diese als Vorgabe, an die sie sich anpassen müssen:

Nee, das wurde umstrukturiert und alle die, also das war ja vorher so, bevor die Umstrukturierung bei uns stattfand 2007, hat jeder alles gemacht. [...] ich hatte eben da so einen so genannten Skill, dass ich eben auch die österreichischen Reisebüros bedienen kann und wurde dann aufgeteilt. Also ich hab mich da nicht drum/[I: hm] Das war von oben dann angeordnet. (AP Z.: 135-142)

In diesem Beispiel wird die Umstrukturierung als Anordnung wahrgenommen, die eine professionelle Spezialisierung auf ein bestimmtes Kundensegment für die Interviewte unter Berücksichtigung und Würdigung ihrer Fähigkeiten zur Folge hatte.

Die Interviewte Bukor spricht auch eine Umstrukturierung ihres Bereiches an (EB Z.: 621f.) und thematisiert die Folgen, wie sich ändernde Prozesse, mit ihrem indischen Teamteil, was ein verbindendes Element in der Teamkommunikation darstellt. Andererseits verursacht die Ausrichtung des Unternehmens hin zu einer Intensivierung

der Zusammenarbeit mit Indien auch Unsicherheiten bei den deutschen Mitarbeitern und Teammitgliedern:

Also es ist eher schon was, was von oben kommt und der Anteil, der indische Anteil wird immer erhöht ja und dann, natürlich sieht man sein eigenen Arbeitsplatz auch in Gefahr. (EB Z.: 174-176)

Auch hier werden unternehmenspolitische Entscheidungen als eine Art Anordnung, der man nichts entgegensetzen kann, wahrgenommen und sogar als Bedrohung, da sie Angst vor Verlust des eigenen Arbeitsplatzes auslöst.

Probleme die infolge einer Umstrukturierung auftraten, spricht die Interviewte Schwarz an. Aus einer Länderorganisation mit regionalen Schwerpunkten wurde eine Matrixorganisation, was zur Folge hatte, dass einige Kommunikationswege und die Berücksichtigung lokaler Interessen nicht mehr richtig funktionierten:

ja wissen Sie das ist eben immer so eine Sache, das ist wirklich was so organisationsmäßig was, früher hatten wir die Länderorganisation vor drei Jahren haben wir die globale Organisation gegründet, das heißt die Guidelines oder Richtlinien waren erst sehr strikt nur noch global. [...] so dieser Feedbackprozess zurück, der ist noch nicht so, wie er sein sollte. (DS Z.: 445-457)

Das ist das einzige was im Moment leider noch nicht so gut klappt. Hat aber (.) letztendlich Kostengründe, wer zahlt wen für was. Wird sich irgendwann mal (.) wenn die Organisation gesettelter ist (lachend) mal ergeben, aber da ist sicher ja äh, wie wir so schön sagen, room for improvement. Ja? Also da sind wir noch nicht da, wo wir sein wollen. (DS Z.: 408-413)

Durch diese Erklärung einiger Hintergrundinformationen zu Zeit und Organisationsformen, die Inhalt der Umstrukturierung waren, zeigt Frau Schwarz ihre Kenntnisse der Organisation, der Vorgänge und damit zusammenhängender Probleme.

Umstrukturierungen beschäftigen ebenfalls die Experten. Herr Dieterich war an einer selbst beteiligt und spricht die Effizienzminderung kurz nach einer umfassenden Umstellung an sowie die Belastung für die Mitarbeiter, sich neu orientieren zu müssen. Eingewöhnungszeit ist dabei wichtig:

in dem Moment, wo wir alles zusammen geschmissen haben, erst mal alles zusammen gebrochen. Das ist ganz klar, das war zu erwarten, das ist nach jeder großen Umstrukturierung so, dass erst mal die Effizienz runter geht und alles schlechter wird. Das dauert ungefähr ein halbes Jahr, dann geht es gerade so wieder, dann haben sich die Leute halt dran gewöhnt. (PD Z.: 383-387)

Herr Jäger reagiert einerseits selbst auf Umstrukturierungen und setzt diese andererseits gegenüber seinen Mitarbeitern durch (LJ Z.: 82-86, 147-158), er betrachtet dabei

mangelnden Willen zur Veränderung bei seinen Mitarbeitern als Problem, was bis zur Entlassung führen kann (LJ Z.: 666-682).

Die Meinungen der Experten zeigen, dass Umstrukturierungen von den Mitarbeitern häufig als problematisch erlebt werden. Für die Koordinatoren stellen Umstrukturierungen Herausforderungen dar, da sie diese bei den Mitarbeitern durchsetzen müssen und häufig auf Widerstand treffen. Umstrukturierungen werden von den Interviewten als Anordnung ‚von oben‘ wahrgenommen, die sie nicht beeinflussen können. Dies zeigt die Wirkung struktureller Macht, da das Aufgabenumfeld maßgeblich beeinflusst und verändert werden kann. Sie kann den Mitarbeiter vor neue berufliche Tätigkeitsfelder stellen und als Chance für Veränderungen gesehen werden. Sie können aber auch zu Ängsten und Verunsicherungen führen. Das Sprechen über Umstrukturierungen ermöglicht außerdem das Zeigen von Kenntnissen der Organisation.

Unternehmenskauf

Unternehmenskäufe als ein weiterer Aspekt der Unternehmensführungsentscheidungen werden von Unternehmen meist durchgeführt, um sich einen neuen Geschäftsbereich zu erschließen oder einen bestehenden zu ergänzen und durch die Aneignung seiner Kompetenzen eigene Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Gebräuchlich sind die angloamerikanischen Begriffe Mergers und Acquisitions, die beide Unternehmenszusammenschlüsse mit einhergehender Veränderung der Verfügungsrechte- und Herrschaftsstruktur bezeichnen (Macharzina/Wolf 2005, S. 698). Ein Merger oder eine Fusion ist der Zusammenschluss von Unternehmen, bei dem mindestens eines der beteiligten Unternehmen seine rechtliche Selbstständigkeit verliert. Fusionen können durch die Neubildung eines Unternehmens oder eine Aufnahme bzw. eine Annexion verlaufen (ebd., S. 697f.). Acquisitions stellen Beteiligungen eines Unternehmens an einem anderen dar, bei dem die rechtliche Selbstständigkeit aller beteiligten Unternehmen weiterhin bestehen bleiben kann. Takeover bezeichnet hier eine Mehrheitsbeteiligung, die zu einer Asymmetrie in der Interaktionsbeziehung der beteiligten Unternehmen führt (ebd., S. 698).

Ähnlich wie bei Umstrukturierungen hat ein Mitarbeiter meist keinen Einfluss auf derartige Unternehmensführungsentscheidungen und sieht sich gezwungen, sich an Veränderungen anzupassen. Diese Veränderungen können einerseits wieder zu beruflichen Chancen, unter Würdigung der Fähigkeiten der Mitarbeiter, führen:

Und dadurch, dass die German Fly Swiss Wings aufgekauft hat, ich glaub das war 2006, ähm wurde ich gefragt, ob ich nicht Lust habe, wegen der Französischkenntnisse, für German Fly Swiss zu arbeiten, für die französischsprachigen Kunden. (AP Z.: 63-66)

Andererseits können auch Verunsicherungen ausgelöst werden, wie hier über den Fortbestand des Teams:

Probleme kriegen die DPs, die sind zugemacht, weil German Fly jetzt die Austrian Airlines aufgekauft hat und in Folge dessen sich verschlanken muss, als Zugeständnis an die Auer [I:hm] Und der Service ist jetzt erst mal zurückgegangen, [...] Und im Moment weiß keiner so richtig, ob mein Team/also der Auftrag läuft im Januar aus (.) Die sind zwar sehr zufrieden mit uns gewesen. Ich sag immer noch uns. Die sind zwar sehr zufrieden gewesen mit meinem Team, aber ähm keiner weiß, ob irgendwie da ein Zugeständnis an die Auer der, der Service da direkt an Austrian Airlines wandert oder ob wir das beibehalten. (AP Z.: 366-374)

Neben diesen beruflichen Veränderungen und Bedrohungen, kann ein Unternehmenskauf auch Änderungen von Prozessen und Strukturen zur Folge haben. Für den Interviewten Franke spielt der Unternehmensaufkauf des Partnerunternehmens eine Rolle. Dies hat einen direkten Einfluss auf seine Arbeit und die Zusammenarbeit im Team:

Letztes Jahr im Januar, hab ich ja gesagt wurden die in den großen Konzern eingegliedert und jetzt im Laufe des letzten Jahres hat sich das Team drastisch geändert, also von meinem ursprünglichen Team mit dem ich ursprünglich zu tun hab, sind jetzt im Prinzip noch drei Leute da von ursprünglich mal sechs oder sieben (..) ähm und es sind halt neue Leute und was da stark für mich jetzt auffällt es sind neue Prozesse da, [...] das merkt man, dass sich das jetzt auswirkt äh wo sich die ganze Arbeit verändert und auch nochmal ein Stück aus meiner Sicht professionalisiert. (SF Z.: 530-543)

Deutlich wird aus diesem Beispiel, dass Unternehmensführungsentscheidungen auch personelle Veränderungen bei der Teambesetzung zur Folge haben. Hier wird die Anforderung an die Mitarbeiter sichtbar, sich an ändernde Arbeitsumfelder anzupassen.

Ähnlich wie Umstrukturierungen wirken Unternehmenskäufe als strukturelle Macht und haben Veränderungen der alltäglichen Arbeit zur Folge, einmal als geänderte Abläufe, andererseits auch als neue berufliche Positionen. Aber sie können ebenso zu Unsicherheiten und Ängsten führen.

Unternehmenspolitische Entscheidungen zeigen die Asymmetrie im Verhältnis zwischen Individuum und Unternehmen auf. Entscheidungsträger können Zustände im Unternehmen, wie die Organisationsform, verändern und von diesem Können Gebrauch

machen. Auf der anderen Seite stehen Nicht-Entscheidungsträger als hierarchisch untergeordnete Mitarbeiter, die kaum oder nur geringe Einflussmöglichkeiten auf diese Entscheidungen haben. Sie müssen sich den veränderten Bedingungen anpassen, die einerseits eine Chance zur beruflichen Entwicklung aber auch eine Verunsicherung und eine Bedrohung sein kann.

4.2.1.1.3 Vorgaben für die Teamarbeit

Neben den Unternehmensgewohnheiten und Unternehmensführungsentscheidungen, die alle für das gesamte Unternehmen Bedeutung haben, bestehen Vorgaben für die Teamarbeit nur für das Team bzw. auch eine Gruppe ähnlich arbeitender Teams. Diese Vorgaben gelten direkt für das Team und wurden speziell dafür gemacht, entweder von direkten Vorgesetzten oder dem Teamleiter. Vorgaben entsprechen hier wieder im organisatorischen Sinne Weisungen einer übergeordneten Instanz, die in diesem Falle aber greifbarer und leichter wahrnehmbar sind als Vorgaben aus dem Bereich Unternehmensvorgaben und Unternehmensführungsentscheidungen. Vorgaben beinhalten an dieser Stelle auch Leistungsziele (Hadelers et al. 2000, S. 3381). Relevant beim Erzählen waren aus diesem Bereich der Projekthintergrund, Verhaltensvorgaben und Verbote für die Mitarbeiter sowie Kontrollinstanzen.

Projekthintergrund

Einen Projekthintergrund gibt es bei jedem Interviewpartner, in diesem Unterkapitel wird nur auf die wichtigsten Einflüsse des Projekthintergrundes eingegangen. Ein Projekt ist eine „zeitlich befristete, relativ innovative und risikobehaftete Aufgabe von erheblicher Komplexität, die aufgrund ihrer Schwierigkeit und Bedeutung meist ein gesondertes Projektmanagement erfordert“ (Hadelers et al. 2000, S. 2521). Projektmanagement bedeutet eine projektorientierte Führung (ebd., S. 2522). Unter Projektorganisation oder Task-Force-Organisation versteht man temporär angelegte Organisationsstrukturen, bei der Personen aus verschiedenen Abteilungen und Hierarchieebenen gemeinsam ein Projekt bearbeiten (Macharzina/Wolf 2005, S. 497). Sie sind eine Ergänzung permanenter Organisationsstrukturen und meist weniger hierarchisch aufgebaut, dabei können Personen parallel verschiedenen Projekten angehören und auch Projekte je nach Anforderung oder Phase unterschiedlich besetzt sein (ebd.). Der

Projekthintergrund bezieht sich nun auf den direkten Kontext dieser Arbeit. Dazu gehören von den Interviewten angesprochene Aspekte wie Projektentstehung, Laufzeit, Aufgabe, Budget und Organisation des Teams. Der Projekthintergrund ermöglicht durch die Rahmengoebung erst die Arbeitsfähigkeit, stellt aber auch Hindernisse dar.

Die Projektentstehung ist wichtig, da sie einerseits eine bestimmte Strukturierung der Arbeit zur Folge hat und andererseits dem Projekt auch eine gewisse Bedeutung gibt. Die Interviewten gehen zum Beispiel darauf ein, von welchen hierarchisch höheren Stellen und aus welchen Gründen die Projektarbeit initiiert wurde (DS Z.: 238-243; SF 22-48; LK 127-142; TR 36-43, 83-89). Dabei wird die Bedeutung des Projektes durch die Entscheidung von höchster Stelle hervorgehoben:

Also diese Top-Projekte sind ähm (.) strategische wichtige Themen für Motorix für zu/für für Zukunft ja? Und das kommt direkt von unsere äh Geschäftsleitung. (NF Z.: 377-379)

Also das heißt von unserem Topmanagement wurde entschieden, ja wir brauchen ein IT-Tool, das den Prozess an sich unterstützt. (LK Z.: 140-142)

Ein Großteil der Arbeitsorganisation der Teamarbeit ist eine Folge dieses Projekthintergrundes. Es gibt festgelegte Termine (TR Z.: 35f., 56f.), Partner (LK Z.: 70-79, 106-114; TR 46-49; NF 81-88) und Aufgaben (AP Z.: 60-62, 124f.; LK 127-142; DS 54-59; SF ; TR 111-125; NF 176-185).

Der Projekthintergrund spielt damit als Rahmen der Tätigkeit, der die Teamarbeit überhaupt erst ermöglicht, eine wichtige Rolle. Auf ihn bezogen wird sich auch, wenn er ein Hindernis der Arbeit darstellt. Im Falle der Interviewten Kuhn konnte das Projekt durch eine im Sinne der Unternehmenspolitik gefällte Entscheidung von oberster Stelle nicht fortgesetzt werden (LK Z.: 355-361, 403-406). Für Reck ergab sich durch ungenaue Vorgabe des Aufgabenumfangs eine lange, schwierige Diskussion im Team über diesen (TR Z.: 632-643).

Für alle Interviewten ist dieser Rahmen der Teamarbeit relevant, er dient unter anderem dazu die Bedeutung des Projektes zu untermauern und die Arbeit zu strukturieren. Aus ihm ergeben sich aber auch Verunsicherungen und Hindernisse bei der Arbeit.

Vorgaben und Verbote für die Teammitglieder

Verhaltensvorgaben und -verbote ergeben sich aus dem Projekthintergrund. Vorgaben sind direkte Weisungen und Verbote, als Unterlassung fördernde Anordnungen auf deren Zuwiderhandeln Strafen oder Zwangsmittel folgen können (Hädeler et al. 2000, S. 3225). Für viele Interviewte stellte die Projektsprache, die vor Projektbeginn festgelegt wurde, solch eine Vorgabe dar (SF Z.: 896f., EB 561-563, DS 823-828):

offizielle Projektsprache ist Englisch ja? Ähm aber natürlich wenn, also ich sitze dort neben eine deutsche Kollegen und äh da gegenüber ist auch ein anderer und ja dann redet man schon Deutsch. (NF Z.: 606-608)

Wie auch in diesem Beispiel entsprach die offizielle, vom Unternehmen geforderte Sprache häufig Englisch, abhängig von den Muttersprachen und Sprachkompetenzen in anderen Sprachen der Teammitglieder wurde auch situationsabhängig von der Vorgabe abgewichen. Der Interviewte betont hier sogar diese Freiheit selbst die Sprache zu wählen. Damit wird die enge Verbindung zwischen Vorgaben einerseits und Freiheiten andererseits wieder sichtbar. Die beiden Interviewten mit Projektleiterpositionen hatten keine offiziellen Festlegungen bezüglich der Sprache getroffen, sondern diese an die jeweilige Projektphase und den Kommunikationspartner angepasst (LK Z.: 695-700; TR 510-518).

Formen von Vorgaben bezogen sich in den Interviews ferner auf die Positionen, die im Team verteilt waren. Im Fall Ferreira wurden diese vom Projektleiter verteilt (NF Z.: 365-367).

Für die Interviewte Pohlmann spielten Vorgaben und Verbote eine wichtige Rolle bei der täglichen Arbeit, da diese streng geregelt und überwacht wurde. So mussten bestimmte Leistungswerte erfüllt werden, deren Verfehlen Gespräche oder Abmahnungen zur Folge hatte (AP Z.: 191-194):

du wirst bewertet danach äh, wie viele Tickets du verkaufst, wie deine Average Handing Time ist, was die Anrufe angeht, ähm wie viele Fehler/deine Fehlerrate so im Monat. Du musst immer festgelegte Werte treffen, wenn du die halt nicht triffst, gibts/also Gespräche gibt's jeden Monat. (AP Z.: 179-182)

Weitere Vorgaben für die Interviewte waren die Form der Arbeit nach Schichtplänen (AP Z.: 227-233), eine sehr genaue Einhaltung von vorgegebenen Pausenzeiten (AP Z.: 240-252) und generelle Pünktlichkeit (AP Z.: 213-f.).

Direkte Verbote wurden von den meisten Interviewpartnern nicht angesprochen. Nur bei der Interviewten Pohlmann bestanden ergänzend zu den strikten Vorgaben auch Verbote, wie zum Beispiel für die häufige Nutzung einer Hilfshotline (AP Z.: 418-431) und für das Weiterleiten von Anrufen unter den Teammitgliedern (AP Z.: 946-948). Verletzungen führten auch hier zu Sanktionen. Ein weiteres Verbot bezog sich auf die private Nutzung des Internets:

zum Beispiel bei uns war es so gewesen, dass du auch Internetzugang hattest, den durftest du aber eigentlich nicht privat nutzen/naja gut ich habs trotzdem gemacht, aber darfst dich halt nicht erwischen lassen. (AP Z.: 204-206)

Hier wird bereits deutlich, dass strenge Vorgaben zu einer Art Regelbruch führen können und zu einer Nutzung von Freiheiten im von Vorgesetzten Verborgenen, um keine Sanktionen zu erhalten. Bei dem Interviewten Ferreira bestand ein indirektes Verbot, da sein Projekt einer Geheimhaltungsstufe unterstand und er damit nicht alle Informationen weiter geben und frei erzählen durfte: „ein bisschen vielleicht schon, also es, ich kann nicht Details geben aber ähm das Thema was wir da machen“ (NF Z.: 175f.). Dennoch führt er ein Interview über seine Projektarbeit und wägt damit selbst ab, welche Informationen er weiter gibt. Dies stellt ebenfalls eine Art genutzter Freiheit dar.

Kontrollinstanzen

Kontrollinstanzen als eine weitere Vorgabe für die Teamarbeit spielen bei der Arbeit fast aller Interviewpartner eine Rolle. Dabei handelt es sich einerseits um Kontrollkomitees, die aus einer Gruppe von Vorgesetzten bestehen, und andererseits um Kontrolle durch Leistungsmessung. Kontrolle bedeutet die „Durchführung eines Vergleichs zwischen geplanten und realisierten Größen sowie die Analyse der Abweichungsursachen“ (Hadelar et al. 2000, S. 1808). Kontrolle ist eine Form der Überwachung. Es können verschiedene Arten von Kontrollen unterschieden werden: Plan- und Prämissenkontrolle, strategische und operative Kontrolle, indirekte und direkte Kontrolle, Verfahrens- und Ergebniskontrolle und Ex-ante- und Ex-post-Kontrolle (ebd.). Macharzina und Wolf (2005, S. 425.) nennen vier Funktionen von Kontrolle: eine Beobachtungsfunktion, eine Abbildungsfunktion, eine Beurteilungsfunktion und eine Präventivfunktion. Kontrollkomitees und Kontrolle der Leistungsmessung sind

operative und direkte Kontrollarten, da eine entsprechende Instanz die Überwachung ausübt.

Für die Interviewten Kuhn und Ferreira bestehen Komitees als Kontrollinstanzen. Vor diesen müssen die Projektmitglieder regelmäßig ihre Ergebnisse und die Projektentwicklung vorstellen, Probleme besprechen, Entscheidungen treffen und zusätzliche Ressourcen anfordern (LK Z.: 702-704, 715-733; NF 385-392). Über diese Komitees bekommen die Teams aber auch wichtige Rückmeldungen. Der Interviewte Reck stellt die Ergebnisse seiner Teamarbeit am Projektende vor den Geschäftsführern vor (TR Z.: 63-67), diese Abschlusspräsentation ist der finale Event für das Team, bei der vor allem die Anerkennung im Vordergrund steht (TR Z.: 1050-1053; vgl. Kapitel Vorgesetzter 4.2.2.2).

Für die Interviewten Pohlmann und Bukor stellen Leistungskontrollen eine Art Kontrollinstanz dar. Dies geschieht bei Frau Bukor in Form einer Erfassung der Leistungswerte in Metriken (EB Z.: 120-136):

Dann ähm muss man auch immer bisschen Feedback geben über den Qualitätsstatus, auch wie wir zufrieden sind oder auch nicht zufrieden sind. Wie war die Effizienz. Also wir haben verschiedene Metriken, die wir erfassen, also wir erfassen das ähm also im Prinzip den Aufwand. (EB Z.: 50-53)

Kontrollen finden aber auch über die individuelle Leistungsmessung und den Abgleich mit vorgegebenen Werten statt, wie bei Frau Pohlmann:

Die Negativen sind eigentlich, dass ähm von der Arbeit, dass es extrem viel Druck ist. Du hast jeden Monat ein Zahlengespräch mit deinem Teamleiter. Ähm du wirst bewertet danach äh, wie viele Tickets du verkaufst, wie deine Average Handing Time ist, was die Anrufe angeht, ähm wie viele Fehler/deine Fehlerrate so im Monat. Du musst immer festgelegte Werte treffen, wenn du die halt nicht triffst, gibts/also Gespräche gibts jeden Monat [...] es gibt so eine so genannte Scorecard von German Fly wie ein Gespräch durchzuführen ist [...] Musst halt mindestens achtzig Prozent schaffen. Wenn du es halt nicht schaffst, dann gibts eine Zielvereinbarung, die du dann auch unterschreiben musst. Und die solltest du [...] auf jeden Fall umsetzen. Wenn du es nicht machst und drei Mal steht das gleiche drin in deiner Zielvereinbarung gibts eine Abmahnung. (AP Z.: 177-198)

In diesem Fall liegen sowohl eine Ergebnis- als auch eine Verfahrenskontrolle vor, da nicht nur Leistung, sondern auch die Einhaltung von vorgegebenen Richtlinien überprüft wird. Außerdem handelt es sich um eine Plan- und Ex-post-Kontrolle, bei der eine Soll-Ist-Abweichung gesucht wird. Diese Form der Kontrolle ist sehr direkt und sogar mit Druckmitteln verbunden, falls Leistungswerte nicht erfüllt werden. Aus

diesem Beispiel wird deutlich, dass die Kontrolle auch als Belastung und Druck wahrgenommen werden kann.

Kontrollinstanzen können also sehr unterschiedlich aussehen und spielen für viele eine Rolle. Einerseits sind sie wichtige Foren für Rückmeldungen, andererseits kann eine sehr intensive Kontrolle auch als Belastung wahrgenommen werden.

Vorgaben für die direkte Teamarbeit stellen einen wichtigen Rahmen der Arbeit im Unternehmenskontext dar, da er über den Projekthintergrund, Vorgaben und Verbote und Kontrollinstanzen direkt spürbar ist. Einerseits wird durch diesen Rahmen die Arbeit erst ermöglicht, weil sie einen Sinn, Strukturierung und Bedeutung bekommen hat, andererseits stellen strenge Vorgaben und Verbote auch Zwänge dar, die als Hindernisse wahrgenommen werden können. Bei diesem Teil der Unternehmensvorgaben wird besonders der Zusammenhang zwischen Zwängen und Freiheiten deutlich.

Die dargestellten Machtfaktoren sind wie bereits betont auf der Beziehungsebene zwischen der Person und dem Unternehmen wirksam. Diese werden von den Individuen wahrgenommen, weil diese sie in ihrer Arbeit beeinflussen. Demnach ist die Bedeutung des Umgangs der Individuen mit den Machtfaktoren äußerst relevant. Darauf wird im Folgenden detailliert eingegangen.

4.2.1.2 Umgang mit Unternehmensvorgaben

Während die Vorgaben des Unternehmenskontextes Zwänge und Möglichkeiten darstellen, wird durch den Umgang mit diesen deutlich, wie sich eine Person in diesem Kontext ausrichtet, inwieweit sie Zwänge sieht und befolgt oder gar umgeht oder auch andere Möglichkeiten zu handeln findet. Bei dem Umgang mit strukturellen Machtfaktoren werden Fatalismus beim Erzählen, die Darstellung von Freiheiten und der Würdigung der eigenen Fähigkeiten, die Darstellung von Kenntnissen der Organisation und von Hintergründen sowie eine Identifizierung und Distanzierung vom Unternehmen, die Darstellung eigener Ausrichtung und Bewertungen von Unternehmensvorgaben und von Normalität betrachtet.

4.2.1.2.1 Fatalismus beim Erzählen

Bei der Darstellung von Unternehmensführungsentscheidungen wurde eine Umgangsart sichtbar, die im Folgenden als Fatalismus bezeichnet werden soll. Fatalismus lehnt an den lateinischen Begriff *fatum* für Schicksal an, er wurde in der Religion und Philosophie vielfach thematisiert. In der Religion bedeutet Fatalismus einen Glauben, dass Ereignisse und menschliches Handeln von einer Art göttlicher Macht gelenkt werden. In der Philosophie wird Fatalismus einerseits bei Kant als Gegensatz zur Handlungsfreiheit thematisiert und andererseits bei Nietzsche als Verherrlichung des Schicksals und Bejahung des Daseins (Brockhaus 2010). Fatalismus steht hier für eine Haltung gegenüber dem Unternehmen, was die Machtlosigkeit des Individuums gegenüber den Handlungen des Unternehmens ausdrückt. Das Individuum hat keinen Einfluss auf unternehmenspolitische Entscheidungen, über ihn/sie wird gleichsam mitentschieden und er/sie steht diesen Entscheidungen „von oben“ machtlos gegenüber. Geäußert wurde Fatalismus, indem die Entscheider unternehmenspolitischer Handlungen anonym und unfassbar blieben:

das wurde umstrukturiert und alle die, also das war ja vorher so, bevor die Umstrukturierung bei uns stattfand 2007, hat jeder alles gemacht. [...] Das war von oben dann angeordnet.
(AP Z.: 135-142)

Häufige Ausdrucksform des Fatalismus ist, wie in diesem Beispiel, das Passiv, ohne die Benennung von Urhebern (vgl. SF Z.: 530-532). Es betont die Abhängigkeit von Strukturen, die man selbst nicht beeinflussen kann. Eine andere Ausdrucksform ist die Verwendung von Personifizierungen des jeweiligen Unternehmens (vgl. AP Z.: 366f.):

Und dadurch, dass die German Fly Swiss Wings aufgekauft hat.
(AP Z.: 63f.)

Die ungleiche Position wird ebenfalls durch den Bezug auf Anordnungen ‚von oben‘ verdeutlicht. Entscheidungsträger, die die eigene Entscheidungs- und Handlungsfreiheit einschränken, werden nicht identifiziert und irgendwo auf einer entfernt höheren Ebene verortet (vgl. EB Z.: 284-286):

Also es ist eher schon was, was von oben kommt und der Anteil, der indische Anteil wird immer erhöht ja und dann, natürlich sieht man sein eigenen Arbeitsplatz auch in Gefahr.
(EB Z.: 171-176)

Die geäußerte Unsicherheit über zukünftige Unternehmensführungsentscheidungen und das Empfinden von Bedrohung kann ebenfalls als Ausdruck des Fatalismus interpretiert werden (vgl. AP Z.: 366-376; EB 860-870).

Fatalismus ist dabei nicht auf den Umgang mit Unternehmensführungsentscheidungen begrenzt, sondern kann auch eine Art sein, auf Vorgaben für die Teamarbeit zu reagieren. In folgendem Beispiel ist die Interviewte dankbar, keine Abmahnungen und Sanktionen bei Nichterfüllung von Vorgaben oder Brechen von Verboten erfahren zu haben:

Nee, also ich hab defini/doch Gott sei Dank (sie klopft drei Mal auf den Tisch) keine. (AP Z.: 201f.)

Fatalismus ist eine Wirkung der Unternehmenspolitik auf individueller Ebene, er wird empfunden und durch stilistische Mittel wie Sprechen im Passiv, Personifizierung des Unternehmens und Bezug auf Anordnungen ‚von oben‘ ausgedrückt und zeigt an, dass die Seite des Unternehmens über alle wichtigen Ressourcen verfügt und einseitigen Einfluss auf das Individuum ausüben kann. Das Individuum hat in diesem asymmetrischen Machtverhältnis keine Ressourcen, um direkt unternehmenspolitische Entscheidungen zu beeinflussen. Um in diesem speziellen Verhältnis mit Machtlosigkeit umzugehen, wenden die Interviewpartner bestimmte weitere Strategien an.

4.2.1.2.2 Darstellung von Freiheiten

Der fatalistischen Sprechweise, die eine Art Sichfügen gegenüber Unternehmensvorgaben und Akzeptanz einer machtlosen Position bedeutet, steht die Darstellung von Freiheiten gegenüber. Aus dem Sprechen über Unternehmensvorgaben wird bei verschiedenen Interviewpartnern wiederholt sichtbar, dass diese Vorgaben als Zwang erlebt werden können und dass ihnen Freiheiten entgegengesetzt werden, bei denen das Individuum selbst entscheiden und handeln kann. Häufig werden Freiheiten explizit betont, wie im Beispiel der Interviewten Schwarz:

die Freiheitsgrade die sie auch haben in dem Job, Gestaltungsfreiheiten, sie haben eigentlich wirklich kaum jemanden der ihnen rein redet, sie gestalten die Zeiten selber (.) vieles was sie/in dem Job können sie viel selber tun und es ist nicht eingeeengt in irgendwelchen (.) Grenzen. (DS Z.: 893-897)

Das Sprechen über Freiheiten veranschaulicht, dass es für die Interviewten wichtig ist, diese bei ihrer alltäglichen Arbeit zu haben und zu nutzen. Die Darstellung von

Freiheiten ist an die Darstellung von Unternehmensvorgaben, die als Zwänge verstanden werden können, gebunden. In folgendem Beispiel stellt die Projektsprache die Vorgabe dar; der Interviewte betont die Freiheit, die tatsächlich gesprochene Sprache in direkter Kommunikation mit Teamkollegen frei wählen zu können:

offizielle Projektsprache ist Englisch ja? Ähm aber natürlich wenn, also ich sitze dort neben eine deutsche Kollegen und äh da gegenüber ist auch ein anderer und ja dann redet man schon Deutsch. (NF Z.: 606-608)

Andere Beispiele, in denen den Zwängen von Unternehmensvorgaben Freiheiten gegenübergestellt werden, sind besonders beim Sprechen über den Unternehmensvorgabenbereich Prozesse zu finden sowie bei Vorgaben und Verboten zur direkten Teamarbeit und bei Kontrollinstanzen. Darin wird vor allem die Freiheit der Kommunikation und Arbeitsorganisation im Team betont:

keiner sagt einem wann ich wie zusammenarbeiten muss. Dokumentieren müssen sie es. (DS Z.: 1022-1023)

also wir haben uns dann einfach die Freiheiten, wir haben auch die Freiheiten gehabt von von den ganzen ähm Vorgesetzten, dass wir diese ganzen Arbeitsmittel selber definieren konnten. Also das ist jetzt nicht so dass mer in einem festgefahrenen Prozess ähm gefangen waren [...] also da konnten wir viele Arbeitsmittel frei definieren, andere Sachen konnten wir gar nicht frei definieren, die sind vorgegeben, da haben wir ein starres Gerüst gehabt. (SF Z.: 162-175)

Dita Schwarz hebt außerdem ihren Einfluss die eigenen Zielvereinbarungen selbst mitzugestalten hervor, was auch eine Freiheit gegenüber der Kontrollinstanz darstellt (DS Z.: 938-946):

also das ist schon der erste Freiheitsgrad den ich selber entscheiden kann. (DS Z.: 943f.)

Im Fall Anne Pohlmann führen die strengen Vorgaben und Verbote zu einer Freiheitsdarstellung in Form von Regelbrüchen:

zum Beispiel bei uns war es so gewesen, dass du auch Internetzugang hattest, den durftest du aber eigentlich nicht privat nutzen/naja gut ich habs trotzdem gemacht, aber darfst dich halt nicht erwischen lassen. (AP Z.: 204-206)

du kannst ja auch untereinander verbinden, ne? Unter den einzelnen Agenten. Du sollst es zwar nicht tun, aber (.) man macht es trotzdem mal. (AP Z.: 946-948)

Freiheiten bei der Arbeit zu erleben und darzustellen, ist für die Interviewten wichtig. Dabei wird das ambivalente Verhältnis zwischen Unternehmensvorgaben und Freiheiten sichtbar, weil Unternehmensvorgaben einerseits einen notwendigen Arbeitskontext

bieten und andererseits damit erst Freiheiten ermöglichen. Dies verweist wieder auf die Asymmetrie im Verhältnis zwischen Person und Unternehmen. Einerseits kann das Unternehmen den Arbeitsalltag strukturieren und eine Menge an Vorgaben formulieren, andererseits wird bei der Darstellung dieser auch immer wieder auf die Bereiche verwiesen, die nicht von Vorgaben geprägt sind und somit Freiheiten bei der Arbeit und Teamzusammenarbeit ermöglichen. Wenn es sehr umfassende und strikte Vorgaben sowie Verbote gibt, können diese auch zu einem gewaltsamen Nehmen von Freiheiten führen, nämlich einem Regelbruch. In der Darstellung von Freiheiten findet sich das Bedürfnis von Individuen persönliche Macht zu erleben, indem Handlungen selbst bestimmt werden können, wieder.

4.2.1.2.3 Darstellung von Würdigung der eigenen Fähigkeiten

In engem Zusammenhang mit einer fatalistischen Sprechweise über Unternehmensführungsentscheidungen steht die Darstellung einer Würdigung der eigenen Fähigkeiten, wie Sprachkenntnisse, Berufs- oder Facherfahrung. Dies wurde besonders bei der Interviewten Pohlmann deutlich, indem sie durch unternehmenspolitische Entscheidungen und durch sich ergebende organisatorische Änderungen Chancen zur eigenen Weiterentwicklung sieht:

Und dadurch, dass die German Fly Swiss Wings aufgekauft hat, ich glaub das war 2006, ähm wurde ich gefragt, ob ich nicht Lust habe, wegen der Französischkenntnisse, für German Fly Swiss zu arbeiten, für die französischsprachigen Kunden. (AP Z.: 63-66)

ich hatte eben da so einen so genannten Skill, dass ich eben auch die österreichischen Reisebüros bedienen kann und wurde dann aufgeteilt. Also ich hab mich da nicht drum/[I: hm] Das war von oben dann angeordnet. (AP Z.: 139-142)

Gerade Unternehmensführungsentscheidungen zeigen das asymmetrische Verhältnis zwischen Unternehmen und Individuum, bei dem das Unternehmen über die Ressourcen verfügt und entscheidet, und das Individuum sich in einer machtlosen Position befindet. Neben dem Fatalismus, dem Sichfügen in das Schicksal einer Person, über die entschieden wird, findet die Person beim Erzählen Strategien, ihre Position zu verbessern. Dies geschieht unter anderem, indem eine Würdigung der eigenen Fähigkeiten und damit eine Anerkennung der Person vom Unternehmen aus dargestellt

werden.⁴⁷ Auch die Darstellung von Folgen unternehmenspolitischer Entscheidungen als Angebot fällt darunter, weil sie der Person zwei Handlungsmöglichkeiten lässt und sie sich entscheiden kann.

4.2.1.2.4 Darstellung der Kenntnisse von Hintergründen

Während der Darlegung der für die Interviewten relevanten Machtfaktoren, wurde bereits auf das Zeigen von Kenntnissen der Organisation und von Hintergründen eingegangen. Dies betrieben die Interviewten besonders beim Sprechen über Unternehmensgewohnheiten. Indem Herr Ferreira über Transparenz als Unternehmenswert spricht (NF Z.: 645-647) und Frau Schwarz das Mission Statement ihrer Firma wiedergibt (DS Z.: 229-241), zeigen sie Kenntnisse der Werte ihrer Organisation. Auch indem über die Organisationsform, wie bei Frau Pohlmann (AP Z.: 345-355), oder damit zusammenhängende Belastungen für Mitarbeiter, wie bei Frau Schwarz (DS Z.: 25-30, 273-277), oder über die Unternehmenskooperation, wie bei Herrn Franke (SF Z.: 30-32, 405-408), gesprochen wird, werden Kenntnisse um Hintergründe dargelegt. Auf Hintergrundwissen wird auch bei dem Sprechen über Prozesse (EB Z.: 284-286; LK 467f.) und bei Unternehmensführungsentscheidungen eingegangen, indem eine Umstrukturierung (AP Z.: 135-142) oder ein Unternehmenskauf erklärt wird (AP Z.: 63-66, 366-374).

Das Zeigen von Kenntnissen über die Organisation dient der Präsentation der Person als intelligentes, verstehendes Individuum. Indem eine Person seine Umwelt begreift, ist sie nicht nur Objekt, welches machtlos Unternehmensführungsentscheidungen unterworfen ist, sondern versucht gleichsam diese zu verstehen und nachzuvollziehen.

In einem Beispiel, zur Verdeutlichung, erklärt die Interviewte Schwarz einige Hintergrundinformationen zur Organisationsform und zur Umstrukturierung. Damit zeigt sie ihre Kenntnisse der Organisation und Folgen der Umorganisation wie ‚Machtspiele‘:

ja wissen Sie das ist eben immer so eine Sache, das ist wirklich was so organisationsmäßig was, früher hatten wir die Länderorganisation vor drei Jahren haben wir die globale Organisation gegründet, das heißt die Guidelines oder Richtlinien waren erst sehr strikt nur noch global. (.) Irgendwann muss sich so eine Organisation einrütteln und wird das auch, weil es ist natürlich nach wie vor klar, dass es auch lokale

⁴⁷ Zur Thematisierung von Anerkennungsprozessen vgl. Kapitel *Vorgesetzter* (4.2.2.2).

Anforderungen gibt und die gibt es in jedem Land, das heißt, dass es natürlich einfach noch die Herausforderung, dass das Feedback von lokal auch wirklich dann global gegeben und auch angenommen wird, also das ist ein bisschen auch ein Machtspiel, das sag ich Ihnen ehrlich, in so einer Organisation und das muss sich einrütteln. (DS Z.: 445-455)

Das Zeigen von Kenntnissen der Organisation und von Hintergründen ist also eine Möglichkeit des Umgangs mit struktureller Macht. Indirektes Ziel ist die Darstellung des Sprechers als verstehendes Individuum. Eine weitere Umgangsform ist die Darstellung von Identifikation mit dem Unternehmen.

4.2.1.2.5 Identifikation mit dem Unternehmen

Identifikation mit dem Unternehmen bedeutet, dass eine Person Unternehmensgewohnheiten und Unternehmensführungsentscheidungen anerkennt und beim Erzählen eine Nähe zu diesen ausdrückt. Die Darstellung von Kenntnissen der Organisation kann zu einer Identifikation mit dem Unternehmen führen, nämlich dann, wenn Dinge verstanden und für gut befunden werden. Auf eine sehr hohe Identifikation mit der Firma deutet im eben zitierten Beispiel von Frau Schwarz die Wir-Form hin:

früher hatten wir die Länderorganisation vor drei Jahren
haben wir die globale Organisation gegründet. (DS Z.: 446-448)

An dieser Stelle ersetzt die Identifizierung durch ‚wir‘ sogar die aus den anderen Beispielen übliche passive oder personifizierte Sprechweise des Fatalismus und zeigt, dass nicht immer Fatalismus beim Erzählen über Unternehmensführungsentscheidungen relevant sein muss.

Identifikation wird auch über eine sehr häufige Verwendung des Firmennamens beim Erzählen deutlich, wie im Interview Frau Pohlmanns (AP Z.: 16-19, 63-69).

Als ein weiterer Ausdruck von Identifikation kann die Darstellung der Unternehmenswerte und wie man sie selber lebt, interpretiert werden (NF Z.: 645-647; PD 755-761).

Einige Interviewte betonten die Bedeutung, die Nähe zur Hierarchie und Förderung des Projektes auf höchster Ebene für sie hat, wie im nachkommenden Beispiel:

deswegen hatten wir zwei Leistungsproben, das eine ist eine saubere Präsentation, eine saubere Show abzuliefern, gegenüber der Audienz und den den Geschäftsführern, die da auch sitzen, ne? Das hat ja schon eine gewisse Bedeutung dann. (TR Z.: 1050-1053)

Diese Bedeutungsdarstellung zeugt ebenfalls von einer Anerkennung der Hierarchie und der Strukturen und damit von einer Identifikation mit dem Unternehmen. Auch die schon ausgeführte Darstellung einer Würdigung eigener Fähigkeiten durch das Unternehmen stellt eine Anerkennung desselben und damit Identifikation dar.

Eine Identifikation mit dem Unternehmen macht das Individuum zum Teil des personifizierten Ganzen und somit auch zum Teil des Mächtigen. Dies ist eine weitere Möglichkeit des Umgangs mit struktureller Macht und ein Ausweg aus der weniger mächtigen Position im Verhältnis Individuum-Unternehmen. Identifikation mit dem Unternehmen kann sich aus der Darstellung von Kenntnissen der Organisation und dem Gutheißen dieser ergeben, aus einem Sprechen in Wir-Form über Unternehmensführungsentscheidungen, aus der häufigen Verwendung des Firmennamens, aus der Darstellung der Unternehmenswerte und dem Leben dieser, aus der Betonung der Bedeutung einer Hierarchienähe und der Würdigung der eigenen Fähigkeiten von Seiten des Unternehmens.

4.2.1.2.6 Eigene Ausrichtung und Bewertungen von Unternehmensvorgaben

Die Äußerung eigener Ausrichtung und Bewertungen von Unternehmensvorgaben ist eine Umgangsart von Individuen mit struktureller Macht. Ausrichtung bezieht sich dabei darauf, wie sich Sprecher selbst im Unternehmenskontext sehen, welche gewünschten Orientierungen sie teilen und was kritisch betrachtet wird. Meist ist die Darstellung von Kenntnissen der Organisation und von Hintergründen Grundlage. Einerseits können strukturelle Gegebenheiten im Unternehmen als Bedrohung empfunden werden, wie bei der Interviewten Bukor, die Unsicherheit über den Bestand ihres Arbeitsplatzes in Deutschland aufgrund der Unternehmensführungsentscheidungen äußert (EB Z.: 174-176). Dabei handelt es sich um eine Bewertung der Situation. Andererseits wird dies auch deutlich bei der Äußerung von Belastung, wie bei Frau Pohlmann aufgrund der Vielzahl an Vorgaben und Verboten sowie Kontrollen (AP Z.: 177-198):

Die Negativen sind eigentlich, dass ähm von der Arbeit, dass es extrem viel Druck ist. (AP Z.: 177f.)

Eine weitere Bewertung stammt von Frau Bukor, die über Humor den Umfang an Arbeit durch Vorgaben thematisiert:

die Metriken, die erfasst werden sind gleich und da das alles so schon so viel ist, wird keiner noch was zusätzlich machen (lacht). (EB Z.: 288-289)

Die Darstellung von Herausforderungen ist ebenfalls eine Darstellung eigener Ausrichtung gegenüber einem Sachverhalt. Herr Franke benennt die verschiedenen Prozesse und Standards, die zu Interessenkonflikten im Team führen (SF Z.: 171-175), und Frau Kuhn betont die Vorgabe einer doppelten Hierarchie durch zwei Projektleiterinnen als Herausforderung (LK Z.: 179-184). Frau Schwarz benennt die Belastung für die Mitarbeiter, in der bestehenden Organisationsform mit einer lokalen und globalen Struktur zu arbeiten (DS Z.: 269-277).

Neben der Darstellung von Belastungen und Herausforderungen können Unternehmensgewohnheiten und -entscheidungen auch als Verbesserung der Situation wahrgenommen werden und somit von den Interviewten eine positive Bewertung erfahren. Herr Franke spricht von vielen Neuerungen, nachdem die Partnerfirma aufgekauft wurde, und einer Verbesserung der Zusammenarbeit und Arbeitsweise aus seiner Sicht:

das merkt man, dass sich das jetzt auswirkt äh wo sich die ganze Arbeit verändert und auch nochmal ein Stück aus meiner Sicht professionalisiert. Also es sind neue Leute da, es sind neue Strukturen da ähm es sind neue Prozesse da, da wir gerade vieles, vieles anders. (.) Ich glaube auch für uns, von unserer Sicht aus, von meiner Sicht aus etwas leichter zu handlen. (SF Z.: 542-546)

Herr Reck bewertet den empfundenen Druck und Arbeitsaufwand in seinem Projekt als positiv:

für mich war der Druck ähm, ich sag mal fast schon dankbar, das da also angenommen, weil da überhaupt irgendwas war, wo man sich ein bisschen mit Anspannung rein hängen konnte. (TR Z.: 1055-1058)

Indem Personen über Gegebenheiten in ihrem Unternehmen sprechen, zeigen sie nicht nur Kenntnisse desselben und werden zu verstehenden Individuen, häufig folgt auf diese Darstellung auch die eigene Ausrichtung ihr gegenüber und damit eine Bewertung der Unternehmensvorgaben. Bewertungen stellen das Sprechen über Bedrohungen, Belastungen und Herausforderungen, aber auch über Verbesserungen der eigenen Situation dar. Das verstehende Individuum zeigt durch die Darstellungen eigenen Denkens und Bewertens seine Bedürfnisse gegenüber dem Unternehmen und stärkt damit in dem asymmetrischen Verhältnis Individuum-Unternehmen seine eigene Position.

4.2.1.2.7 Distanzierung vom Unternehmen

Eine indirektere Umgangsform mit struktureller Macht ist eine Distanzierung vom Unternehmen. Es bedeutet, dass eine Person nicht mit Unternehmensvorgaben einverstanden ist und dies zum Ausdruck bringt. Ein Beispiel der Interviewten Bukor bildet ab, wie sie explizit einen Vertrauensentzug gegenüber dem Management, den höchsten Vertretern des Unternehmens, äußert:

Das ist es halt, das ist das, was bei den Meisten eben auch im Hinterkopf ist, wenn das nicht da wäre, wenn man darauf vertrauen könnte, dass das Management die Arbeitsplätze, oder gewisse Arbeitsplätze hier lässt und gewisse nur dort macht, dann denke ich mal wäre die Kommunikation oder die Kooperation viel besser. Aber leider kann man da ja beim Management nicht drauf vertrauen (lachend). Das ist halt/das ist halt blöd, ja? (EB Z.: 864-870)

In diesem Fall hängt der Vertrauensentzug mit dem Fatalismus, dem Ausgeliefertsein gegenüber Unternehmensführungsentscheidungen, zusammen. Es zeigt, wie die Interviewte sich in einer machtlosen Situation sieht, gegen die sie nichts ausrichten kann und infolge dessen sich vom Unternehmen distanziert, um weniger abhängig von diesem und den Unternehmensführungsentscheidungen zu sein.

Eine weitere Form der Distanzierung vom Unternehmen ergibt sich aus der Bewertung von Unternehmensvorgaben. Indem über diese gesprochen wird und man sich selbst dazu positioniert, eröffnet dies auch die Möglichkeit einer Abgrenzung und Distanzschaffung. Frau Schwarz spricht in schon zitiertem Beispiel „Machtspiele“ an (DS Z.: 454). Sie zeigt damit Kenntnisse der Organisation, spricht aber auch aus einer Distanz, wie in einer Art Draufsicht, darüber, da sie nicht involviert ist. Damit bekommt das Zeigen von Kenntnissen noch einen weiteren Aspekt, neben der Identifikation mit dem Unternehmen, kann es auch der Abgrenzung und Distanzschaffung zum Unternehmen dienen.

Eine indirekte Distanzierung vom Unternehmenskontext ist eine Möglichkeit, auf strukturelle Macht zu reagieren. Es ist ein Versuch, mehr Autonomie zu erlangen und weniger Abhängigkeit vom Unternehmen zu sein.

4.2.1.2.8 Darstellung von Normalitätserwartungen

Eine weitere Umgangsart mit struktureller Macht ist die Darstellung von Normalitätserwartungen. Dies wird spürbar anhand typischer Formulierungen wie ‚immer‘ und ‚natürlich‘. In folgenden Beispielen wird die Existenz von Vorgaben, Anforderungen und Kontrollen als Normalität dargestellt:

Also ähm im Prinzip wird ja immer alles gemessen an äh Qualität ähm (..) was pünktlich ist, ja? (EB Z.: 213f.)

Also das von der obersten Spitze ähm Anforderung war natürlich in time, in budget mit der Qualität ähm zu arbeiten. (LK Z.: 202f.)

wir machen immer Zielvereinbarungen am Anfang des Jahres. Zielvereinbarungen für alle oder für einzelne zu machen, die wir jetzt in die Ziele schreiben und nach denen wir dann auch bewertet werden, wir kriegen ja richtige Noten. (DS Z.: 314-317)

dann gibt es das Schtir/Steering-Komitee auch, also Steuerkreis, äh und da müssen wir dann natürlich Ergebnisse und äh die Entwicklung von unsere Projekt äh darstellen ne? (NF Z.: 387-389)

Indem die Interviewten so über strukturelle Machtfaktoren sprechen, zeigt es, dass sie in den Vorgaben des Unternehmens auch eine gewisse Gewohnheit finden, die sie beim Erzählen als Normalitätserwartung präsentieren. Diese Normalitätserwartung oder Gewohnheit kann ein wichtiger sicherheitsbietender Rahmen sein, da man sich auf das Bestehen dieser Vorgaben verlassen kann.

4.2.1.3 Zusammenfassung Beziehungsebene Individuum-Unternehmen

Im ersten Teil dieses Kapitels wurden die strukturellen Aspekte aufgezeigt, die auf die Teamarbeit der Interviewten im Unternehmenskontext einen Einfluss haben. Unter dem Überbegriff Unternehmensvorgaben wurden Unternehmensgewohnheiten, Unternehmensführungsentscheidungen und Vorgaben für die direkte Teamarbeit detailliert beschrieben. Die Darstellung beim Erzählen über diese Unternehmensvorgaben erlaubt die Charakterisierung dieses strukturell geprägten Machtverhältnisses. Dass es sich dabei um eine asymmetrische Beziehung mit ungleicher Ressourcenverteilung handelt, zeigt der Fatalismus, der beim Erzählen über Unternehmensvorgaben auftritt. Entscheider hinter unternehmenspolitischen Veränderungen bleiben anonym und nicht fassbar. Über Unternehmensführungsentscheidungen wird in personifizierter und

passiver Form als Anordnungen ‚von oben‘ gesprochen. Unternehmensführungsentscheidungen, wie Umstrukturierungen und Unternehmenskäufe, zeigen das einseitige Machtverhältnis, in dem das Unternehmen über alle Ressourcen verfügt und die Individuen sich diesen nur beugen können. Diese machtlose Ergebenheit ist eine Art des Umgangs mit struktureller Macht. Durch weitere Umgangsformen stellen sich Personen als verstehende, eigenen Bedürfnissen folgende Individuen dar, die eine Stärkung ihrer Machtposition suchen. Indem über Unternehmensgewohnheiten und Unternehmensführungsentscheidungen gesprochen wird, zeigen Individuen ihre Kenntnisse der Organisation und von Hintergründen. Damit zeigen sie sich als denkende Individuen, die ihrem Kontext nicht nur ausgeliefert sind, sondern gleichsam versuchen, diesen zu verstehen. In einem weiteren Schritt werden auch Bewertungen der Unternehmensvorgaben geäußert und sich selbst dazu ausgerichtet. Damit werden die Personen zu bewertenden Individuen, die ihre eigenen Bedürfnisse äußern. Eine Stärkung ihrer Position gegenüber dem Unternehmen wird in der Darstellung erreicht, indem die Würdigung der eigenen Fähigkeiten von Seiten des Unternehmens betont wird und eine Identifikation mit dem Unternehmen dargestellt wird. Identifikation wird über das Sprechen in Wir-Form bei Unternehmensführungsentscheidungen, häufigen Gebrauch des Firmennamens, eine positive Bewertung von Unternehmensvorgaben und das Leben der Unternehmenswerte erreicht. Ebenso bedeutet die Darstellung von Würdigung der Fähigkeiten und die Bedeutungsdarstellung, die zum Beispiel Hierarchie für das Team oder den Sprecher hat, eine Anerkennung des Individuums durch das Unternehmen, was zur Identifikation mit diesem beiträgt. Durch diese Umgangsform mit struktureller Macht definiert sich der Sprecher als Teil des Mächtigen und verstärkt so seine eigene Position. Auf der anderen Seite kann eine Stärkung der Position auch durch die Distanzierung vom Unternehmen erreicht werden. Indem über negative Bewertungen sowie über Belastungen und Vertrauensentzug gesprochen wird, besonders in Folge von Unternehmensführungsentscheidungen, die das Empfinden der Machtlosigkeit verstärken, gewinnt das Individuum Unabhängigkeit und Autonomie vom Unternehmen. Zwar ist dies nie vollkommen möglich, da man durch die Distanzierung wiederum die Unternehmensvorgaben anerkennt, aber die Stärkung der eigenen Position wird hier in einer Gegenposition gefunden. Am deutlichsten wird das Bedürfnis nach einer eigenen starken Position in diesem Verhältnis Individuum und Unternehmen in der Darstellung von Freiheiten. Der Verweis auf Freiheiten findet häufig explizit und in Abgrenzung von Zwängen, häufig in Form von Prozessen, Kontrollinstanzen sowie

Vorgaben und Verboten, statt. Dies zeigt, wie wichtig Freiheiten für die Individuen sind, es kann bei sehr strengen Vorgaben und Verboten sogar zu Regelbrüchen kommen. Hierbei wird die Ambivalenz von Unternehmensvorgaben und Freiheiten sichtbar, da Unternehmensvorgaben notwendig sind und diese Art des Freiheitslebens und -darstellens erst ermöglichen. Neben diesen Umgangsstrategien gibt es eine weitere, und zwar das Darstellen von Normalität. Dies zeigt, dass Individuen in Unternehmensvorgaben auch Gewohnheit und damit Sicherheit finden, was den Kontext der Unternehmensvorgaben wiederum zu einer wichtigen Struktur und Ermöglichung der Arbeit macht.

Die relevanten Machtfaktoren und der Umgang mit diesen belegt, wie wichtig dieses Verhältnis Individuum-Unternehmen und die Stellung darin für die Individuen ist. Es zeigt sich besonders, dass individuelle, personelle Machtaspekte für Individuen in solch strukturell geprägten Verhältnissen bedeutsam sind.

4.2.2 Beziehungsebene Individuum-Vorgesetzter

Nach ausführlicher Betrachtung der strukturellen Ebene steht in diesem Kapitel die Beziehung zwischen Individuen und ihren Vorgesetzten im Fokus. Jeder der Interviewpartner hat eine/n Vorgesetzte/n und spricht auch ausführlich über sie/ihn, auch die Interviewten, die selbst als Teamleiter agierten. Herr Reck spricht beispielsweise über den Sponsor und den Delegaten, die direkt Einfluss auf seine Projektarbeit hatten, und Frau Kuhn über ihre Ko-Projektleiterin. Abgeleitet aus dem Umstand, dass jeder Interviewte relativ ausführlich über seine/n Vorgesetzte/n spricht, kann gefolgert werden, dass Vorgesetzte sehr wichtige Personen im Unternehmenskontext sind. Relevant ist dabei der strukturelle Faktor, nämlich die Position der Vorgesetzten in der Hierarchie, was ihnen erst ihre besondere Rolle zukommen lässt. Das heißt auch auf der Ebene Individuum-Vorgesetzter spielen sowohl personelle als auch strukturelle Faktoren eine Rolle. Im Folgenden werden die Aspekte, die beim Sprechen über den/die Vorgesetzte/n⁴⁸ als Einfluss auf die Person und deren Arbeit erwähnt werden, dargestellt, im Anschluss daran der Umgang der Interviewten mit diesen Machtfaktoren.

⁴⁸ Im Folgenden wird sich auf die männliche Form beschränkt, da die Mehrheit der Vorgesetzten, über die gesprochen wurde, männlich war und um das Lesen zu erleichtern.

4.2.2.1 Vorgesetzter als Machtfaktor

Beim Sprechen über den Vorgesetzten spielt sein Einfluss auf die Person des Interviewten und auf die Teamarbeit eine Rolle. Ein Vorgesetzter ist ein „Handlungsträger, der in der Führungshierarchie einer Instanz zugeordnet ist und damit Weisungsbefugnisse gegenüber seinen Mitarbeitern inne hat“ (Hadelar et al. 2000, S. 3384). Der Begriff Vorgesetzter impliziert die Verantwortung für Mitarbeiter, damit handelt es sich bei Vorgesetzten um Führungskräfte. Als Führungskräfte bezeichnete Personen besitzen Personal- und Sachverantwortung und haben meist eine hierarchisch höhere Stellung und somit Einfluss auf Teilbereiche des Unternehmens (ebd., S. 1161). Die Bezeichnung als Führungskraft beinhaltet den Begriff der Führung, mit dem unterschiedliche Bedeutungsinhalte verknüpft sind. In den Wirtschaftswissenschaften wurde zum Thema Führung bereits viel geforscht, da sie als eine wichtige Größe bei der Effizienz der Erbringung einer Wirtschaftsleistung angesehen wird. Führung kann Interaktionsbeziehungen kennzeichnen und wird auch als ein Prozess der zielbezogenen, interpersonellen Verhaltensbeeinflussung verstanden (Stogdill 1974). Hier wurde der Begriff Vorgesetzter gewählt, weil nicht das generelle Verhältnis zu Führungskräften, sondern eine spezielle Beziehung zu der eigenen, direkt vorgesetzten Führungskraft untersucht wurde. Aspekte, die beim Sprechen über den Vorgesetzten wiederholt aufgetreten sind, sind Strukturierung der Arbeit, Einfluss der Persönlichkeit und des kulturellen Hintergrundes des Vorgesetzten und deren Wirkung auf die Teamatmosphäre.

4.2.2.1.1 Strukturierung der Arbeit

Ein Vorgesetzter hat maßgeblichen Einfluss darauf, wie die Arbeit verstanden und umgesetzt wird. Er strukturiert somit den Arbeitskontext von Person. Struktur in eine Interaktion und in eine Arbeitssituation zu bringen, ist maßgeblicher Bestandteil von Führung (Neuberger 1995b). Dies geschieht, indem Relevanzen und Bedeutung vermittelt werden. Wie im folgenden Zitat, leisten Vorgesetzte einen wichtigen Beitrag zur Strukturierung der Arbeit, indem sie als Vermittler von Regeln und Strategien fungieren:

gestern jetzt ist unsere, ähm also gerade im in Brüssel war unsere weltweite Chefin ja auch da, die hat dann gezeigt, ok das ist der, wir berichten in die HR-Organisation rein, das sind die Prioritäten HR weltweit, das sind unsere Prioritäten

Learning weltweit und das sind unsere Prioritäten Leadership Development weltweit. (DS Z.: 237-243)

Auch in folgendem Beispiel erklärt Frau Pohlmanns Teamleiter das private Internetnutzungsverbot und die Folgen bei Regelbruch:

naja gut ich habs trotzdem gemacht, aber darfst dich halt nicht erwischen lassen. Wurde auch klar von meinem Teamleiter beim Teammeeting gesagt, wenn ihr euch erwi/also, ich denke mal dass er nicht dumm ist und jewusst hat, dass wir das machen [I: ja] aber er meinte so, naja wer halt erwischt wird, der kriegt dann die Abmahnung. (AP Z.: 205-210)

An dieser Stelle wird deutlich, dass der Teamleiter oder Vorgesetzte nicht nur als Vermittler von Strategie oder Regeln fungiert, sondern diese auch auf eine bestimmte Art präsentiert, die den Einfluss der Persönlichkeit bei der Erfüllung der Vorgesetztenrolle zeigt. Frau Pohlmanns Teamleiter mildert die strengen Vorgaben und Verbote des Unternehmens etwas ab, indem er die Möglichkeit eines Regelbruchs oder einer Umgehung der Vorgabe ‚ohne sich erwischen zu lassen‘ aufzeigt. Darin wird deutlich, dass es einen Interpretationsspielraum bei der Auslegung und Durchsetzung der Regeln gibt, den die Vorgesetzten nach eigenem Ermessen nutzen. Auch das Beispiel Herrn Recks macht deutlich, dass der Vorgesetzte Regeln nicht starr vertritt, sondern diese auch als Individuum nach persönlichem Ermessen auslegen kann. Herr Recks Projektarbeit findet zusätzlich zu seiner normalen Arbeit statt:

Insofern gab es keine Kapazitätszusage, außer das, was die sich individuell mit ihrem Chef dann nochmal raus geschnitten haben. (TR Z.: 403f.)

Eine weitere Form der Strukturierung stellt die Aufstellung von Vorgaben dar, zum Beispiel durch Entscheidungen von Vorgesetzten in Kontrollkomitees (LK Z.: 725-733; NF 385-391), durch vorgegebene regelmäßige Treffen mit dem Teamleiter (AP Z.: 178) und durch Entscheidungen über Einsatz der Teammitglieder (NF Z.: 365-367).

Wie wichtig die Strukturierung durch den Vorgesetzten ist, sieht man an dem Wunsch nach Rückmeldungen des Vorgesetzten zu wichtigen Themen. Dieser Wunsch führt im anschließenden Beispiel zu einer Initiative des Teams, diese Rückmeldung einzufordern:

aber auch äh uns bemüht so einen Zwischenbericht oder Zwischendiskussion mit dem Sponsor nochmal zu kriegen. [...] nach der Hälfte der Zeit mal mit dem Sponsor auch darüber zu reden, so das haben wir gemacht, da stehen wir, ausgehend von der Zielrichtung. Für die nächsten drei Monate, die wir noch haben, schlagen wir das oder das vor, wie siehts aus? (TR Z.: 232-237)

Wie Vorgesetzte die alltägliche Arbeit strukturieren, ist ein Einfluss, über den beim Sprechen über den Vorgesetzten berichtet wird. Dabei wird deutlich, dass Vorgesetzte sich ebenfalls innerhalb von strukturellen Vorgaben bewegen, daneben aber auch über einen Interpretationsspielraum bei der Vermittlung von Regeln verfügen. Relevanzen in Form von Strategie und Regeln werden vermittelt und auch persönlichkeitsbedingt abgedeckt, denkbar wäre in anderen Fällen auch eine besondere Strenge oder Verstärkung dieser Regeln. Der Vorgesetzte hat ebenfalls einen Einfluss durch das Aufstellen von Vorgaben. Ein Bedürfnis nach dieser Arbeitsstrukturierung durch den Vorgesetzten wird sichtbar anhand des geäußerten Wunsches nach seiner Rückmeldung zu wichtigen Themen.

4.2.2.1.2 Darstellung der Persönlichkeit und des kulturellen Hintergrundes des Vorgesetzten

Neben dem Einfluss auf die Strukturierung der Arbeit wird auch über die Person des Vorgesetzten gesprochen. Hierbei werden der persönliche und kulturelle Hintergrund und insbesondere Fähigkeiten wiederholt betont:

beeindruckt hat mich der persönliche Hintergrund von meinem Teamleiter, weil das wusste ich nicht, dass er in Angola geboren ist. Das fand ich so interessant und das er eben auch so dreisprachig ist, also ohne Akzent. Akzentfrei Deutsch und Portugiesisch und Spanisch und (.) ja und was mich da halt noch bei ihm beeindruckt, ist dass er einfach auch so eine natürliche Autorität, ne? Also er sagt schon was Phase ist und dann hältst du dich halt dran, aber er muss es halt nicht ständig betonen, dass er der Chef ist oder dass er der Vorgesetzte ist [...] Er ist einfach auch von der Person sehr nett und bemüht sich und bringt dir auch Vertrauen entgegen. Was ich von meiner anderen vorherigen Teamleiterin gar nicht kannte. Und lobt auch mal, ne? (AP Z.: 750-764)

Auf die Interviewte Pohlmann hatte die Persönlichkeit ihres Teamleiters einen starken Eindruck gemacht, sie betont seine Herkunft, seine Sprachkenntnisse und -fähigkeiten sowie seine natürliche Autorität und seine Fähigkeit Vertrauen aufzubauen und zu loben, was sie explizit von früheren Vorgesetztenpersönlichkeiten abgrenzt. Auch die Interviewte Schwarz betont die Fähigkeit ihres Vorgesetzten zum schnellen und guten Vertrauensaufbau und seine Eigenschaften:

Aber ich muss sagen, er ist als internationaler Leader ähm hat er es echt geschafft eigentlich in kürzester Zeit auch ohne dass ich ihn gesehen habe, wirklich ein sehr gutes Vertrauensverhältnis aufzubauen. (.) Sehr direkt, sehr ehrlich, verlässlich. (DS Z.: 117:120)

Außerdem vergleicht sie, wie die Interviewte Pohlmann, ihren Chef mit ihrer früheren Vorgesetzten, die sie mit den Eigenschaften „knallhart“ und „heftig drauf“ umschreibt (DS Z.: 856-866). Andere genannte Eigenschaften von Teamleitern wären zum Beispiel ein Bemühen um die Pflege guter Kontakte (SF Z.: 886-888) sowie eine Dominanz und Sensibilität:

Aber also er ist schon sehr dom/er ist dann schon sehr dominierend, wenn er dabei ist, ist er auch dominierend, dann merkt man sofort er hat das Zepter in der Hand. Mein Eindruck. Der leitet dann, also auch so die leiten dann das Gespräch. (SF Z.: 992-999)

Äh allerdings ist er ein sehr sehr sensibler Mensch also er ist schon (..) ihn interessiert schon die Menschen, die für ihn arbeiten ja? (NF Z.: 560-562)

Kulturelle Faktoren spielen ebenfalls eine Rolle. Schon erwähnt wurde anderskultureller Hintergrund, aber auch die Nationalität des Vorgesetzten wird als persönlichkeitskennzeichnend relevant:

Dass heißt mein Vorgesetzter ist ein Däne und dessen Vorgesetzte ist aus den USA. (DS Z.: 24-31)

Durch das Sprechen über die Persönlichkeit des Vorgesetzten wird deutlich, dass nicht nur strukturelle Faktoren das Verhältnis zum Vorgesetzten bestimmen, sondern auch personelle. Sein Verhalten wird auf einer persönlichen Ebene wahrgenommen und als ‚nett‘, ‚sensibel‘, ‚knallhart‘, ‚ehrlich‘ oder ähnliches gewertet. Themen beim Erzählen über die Persönlichkeit des Vorgesetzten sind sein kultureller Hintergrund, seine Nationalität sowie seine Eigenschaften und seine Fähigkeiten, die häufig mit früheren Vorgesetzten verglichen werden.

4.2.2.1.3 Wirkung des Vorgesetzten

Ein weiterer Aspekt des Sprechens über den Vorgesetzten ist die Darstellung der Wirkung, die dieser einerseits auf die Person des Sprechers und andererseits auf die Arbeit im Team hat. Auf Personenebene hat Frau Pohlmanns Teamleiter durch seine Persönlichkeit einen Einfluss auf ihre Arbeitsmotivation:

ja fand ich toll, weil dann hast du dich auch schon selber angestrengt um den halt nicht zu enttäuschen. (AP Z.: 760-762)

Weitere Beispiele wären, dass allein die Anwesenheit des Vorgesetzten bei Treffen schon eine hohe Bedeutung hat und damit diese Treffen in ihrer Relevanz erhöht (SF Z.: 34-42; LK 723f.; DS 98f.).

Häufiger wird sich aber auf den Einfluss des Chefs auf die Arbeit im Team bezogen. Herr Franke spricht davon, wie die Anwesenheit seines Chefs und generell die Präsenz hierarchisch höher gestellter Personen (vgl. Kapitel Hierarchie 4.2.1.1.1) die Teamatmosphäre, die Kommunikation im Team, die Teilnehmer und die Themen verändert (vgl. SF Z.: 605-608):

Sobald mein Chef dabei war, sieht die Zusammensetzung von einem Meeting komplett anders aus. (SF Z.: 602-616)

wenn Chef dabei ist, ist es eine ganz andere Atmosphäre, das verändert sofort die Atmosphäre, da sind die, da kann man zwar das Mitbringen auch machen aber da sind die Punkte ganz anders, da wird auch ganz anders geredet. (SF Z.: 785-788)

Die Interviewten Schwarz und Pohlmann sprechen von Veränderungen durch Führungswechsel und damit zusammenhängend mehr Vertrauen und Zusammengehörigkeitsgefühl im Team (vgl. DS Z.: 116-134):

als meine alte Teamleiterin noch da war, war (.) also es gab kein Vertrauen. Es gab/ähm wir waren zwar/natürlich man bemüht sich ja alleine schon wegen des externen Druckes so viel. Aber es gab kein Vertrauen zu ihr und das hat sich auch aufs Team wieder gespiegelt und (.) ich kann es nicht beschreiben, also die Stimmung war einfach sehr schlecht. Weil wenn es gut lief, dann liefs halt ne? Und wenn es aber nicht gut lief, dann gabs dann auch gleich eine Ansage. [...] und das hat auch nicht so wirklich zur Zusammengehörigkeit dann geführt, aber als dann der Führungswechsel stattfand hat/war das dann wirklich verändert. [...] Dann hatten/sind wir dann wirklich zusammen gewachsen. (AP Z.: 771-793)

durch den Wechsel eben an der Spitze dieses Teams ist sich schon einiges geändert, zum Positiven, Teamzusammengehörigkeitsgefühl etc. Also es ist weniger, früher war es glaube mehr die und wir jetzt ist es mehr ein wir. (DS Z.: 863-866)

Einen weiteren Einfluss des Vorgesetzten auf die Teamzusammenarbeit spricht Herr Ferreira an. Der Führungsstil seines Vorgesetzten, gerade in Bezug auf Entscheidungen, führt zu einer sehr demokratischen Atmosphäre:

Also in dem, ich muss sagen in diesem Projekt, die Entscheidungen sind schon sehr demokratisch. Also es ist ganz wenig ähm alleine Entscheidungen von irgendjemand ne? Ab und zu passiert, aber selbst der Projektleiter ähm wenn er Entscheidungen treffen muss, also nicht immer aber sehr oft redet er mit uns und wir können auch unsere Meinung dazu sagen und sogar vielleicht Entscheidungen beeinflussen, also ich denke schon, also das ist wirklich sehr demokratisch. (NF Z.: 583-589)

Ein Vorgesetzter beeinflusst durch seine Funktion aber auch durch seine Persönlichkeit die Person des Sprechers und die Teamatmosphäre. Diese Wirkungen zeigen, dass der Vorgesetzte im Teamkontext eine sehr wichtige Rolle spielt.

Zusammenfassend stellen Machtfaktoren auf der Ebene Individuum und Vorgesetzter eine Mischung zwischen strukturellen und personellen Aspekten dar. Es wird darüber gesprochen, wie der Vorgesetzte die Arbeit strukturiert, indem er Regeln und Strategien vermittelt, aber es wird auch dargestellt, welchen Eindruck seine Persönlichkeit hinterlässt und welchen Einfluss sein Verhalten auf die Person und das Team hat. Diese Wahrnehmungen und Darstellungen zeigen, wie wichtig der Vorgesetzte bei der Arbeit ist, seine Rückmeldung wird gebraucht und er kann sehr strenge Vorgaben durch seinen Führungsstil und seine Persönlichkeit abmildern und so das Arbeitsleben angenehmer gestalten. Im folgenden Unterkapitel wird auf den Umgang mit diesen Machtaspekten von Seiten der Interviewten eingegangen.

4.2.2.2 Umgang mit Vorgesetzten

Ähnlich wie beim Umgang mit den Unternehmensvorgaben, lassen sich in den Interviews verschiedene Darstellungsweisen des Verhältnisses zu Vorgesetzten erkennen. Hierzu gehören einmal die Darstellung von Anerkennung des Vorgesetzten und Kritik an ihm und andererseits auch die Darstellung einer Nähe zum Vorgesetzten und seine Würdigung des erzählenden Individuums.

4.2.2.2.1 Darstellung von Anerkennung und Wertschätzung des Vorgesetzten

In diesem Unterkapitel wird zunächst gezeigt, wie die jeweiligen Interviewten ihren Vorgesetzten gegenüber Anerkennung zum Ausdruck bringen. Der Anerkennungs-begriff ist in vielen wissenschaftlichen Disziplinen von Bedeutung und dient der „Bestimmung des Verhältnisses zwischen Individuum und Gesellschaft“ (Nothdurft 2007, S. 110). Nothdurft fasst die Diskurse zusammen und betrachtet „das Streben nach Anerkennung als wesentliche Orientierung sozialen Handelns bzw. als Grundbedürfnis des Menschen“ (ebd.; vgl. Todorov 1998). Er betont einerseits die Bedeutung von Anerkennung für Individuen selbst und andererseits die Wechselseitigkeit dieses Strebens, da es auch die Anerkennung anderer fordert. Anerkennung bewegt sich im

Rahmen der Machtdimension sozialer Interaktion, da sie gewährt oder verweigert werden kann und somit Situationen und Beziehungen prägt (Nothdurft 2007). Hier bedeutet Anerkennung, dass der Vorgesetzte in seiner Funktion und Person wahrgenommen und positiv gewürdigt wird. Ein Vorgesetzter zeichnet sich bereits durch seinen hierarchiegeprägten, formalen Status aus. Die Anerkennung seiner Individualität und seiner Fähigkeiten stärken darüber hinaus seine Position. Todorov unterscheidet zwei Arten der Anerkennung: *Anerkennung der Existenz* und *Bestätigung des Wertes* (1998, S. 100). Damit beschreibt er eine Stufung, bei der Anerkennung der Existenz der erste Schritt ist und eine Bestätigung des Wertes nicht zwangsweise folgen muss (ebd.). In diesem Unterkapitel wird besonders auf die Bestätigung des Wertes der Führungskraft eingegangen, was eine gesteigerte Anerkennung als die der bloßen Existenz darstellt. Eine Art der existenzbestätigenden Anerkennung wird zunächst daran sichtbar, dass die Anwesenheit des Vorgesetzten bei Meetings explizit erwähnt wird (SF Z.: 34-42; LK 723f.; DS 98f.). Gezeigt wurde auch, dass die Rückmeldungen von Vorgesetzten wichtig und erwünscht sind (TR Z.: 232-237), was seine Bedeutung hervorhebt und auch eine Art der Anerkennung darstellt. Eine Würdigung des Chefs wird auch explizit ausgedrückt, indem er mit positiven Eigenschaften und Wertungen beschrieben wird:

Wobei ich wirklich sagen muss so overall ist er ein sehr sehr guter virtueller Leader. (DS Z.: 127f.)

Sehr direkt, sehr ehrlich, verlässlich. (DS Z.: 120)

Einige Interviewte beschreiben die Fähigkeit ihres Vorgesetzten, ein Vertrauensverhältnis aufzubauen (AP Z.: 761-763; DS 117-120). Indem betont wird, wie sich Vorgesetzte von ihren Mitarbeitern Vertrauen verdienen oder erarbeiten, wird der Vorgesetzte würdigend anerkannt. Neben der Zuschreibung positiver Eigenschaften, stellt auch eine dargestellte Wirkung auf die Person oder das Team eine Würdigung des Vorgesetzten dar. Die Interviewte Pohlmann spricht in einer bereits zitierten Textstelle mehrfach davon, wie beeindruckt sie von ihrem Vorgesetzten ist, und dass seine Persönlichkeit zu einer erhöhten Arbeitsmotivation führt (AP Z.: 750-764). Gesteigerter Teamzusammenhalt und eine gute Teamatmosphäre, die von einer Führungskraft herbeigeführt wurde, stellt auch eine Würdigung derselben dar (DS Z.: 116-134, 863-866; AP 771-793; NF 583-589). Ebenso wie die Hilfe, die ein Chef bei der Projektarbeit bietet, wie im Falle des Interviewten Franke (SF Z.: 858-864, 886-888).

Eine würdigende Anerkennung des Vorgesetzten zeigt sich in vielen Äußerungen. Todorov (1998, S. 98) unterscheidet weiterhin zwei Formen der Anerkennung:

Konformitätsanerkennung, was eine Anerkennung durch das Entsprechen von Gruppennormen bedeutet, und *Distinktionsanerkennung*, der Anerkennung durch außergewöhnliche Leistungen. Bei der hier aufgezeigten Bestätigung des Wertes des Vorgesetzten vermischen sich beide Anerkennungsformen. Einerseits wird der Vorgesetzte anerkannt, weil er den Erwartungen und damit im weitesten Sinne der Gruppennorm entspricht. Dies äußert sich zum Beispiel in der Erwähnung seiner Anwesenheit bei Treffen. Aber auch die Zuschreibung positiver, sozial erwünschter Eigenschaften, wie Ehrlichkeit und Verlässlichkeit, zeigen, dass die Führungskraft Erwartungen an sie erfüllt. Wenn Erwartungen übertroffen werden, kann von einer Anerkennung aufgrund von Distinktion gesprochen werden. Sie zeigt sich besonders, wenn Vorgesetzte mit früheren Führungskräften verglichen und positiv gewürdigt werden, wie beim Aufbau eines Vertrauensverhältnisses und der positiven Wirkung auf Person und Team. Über die Darstellung einer Würdigung des Vorgesetzten wird dieser als wichtige Person hervorgehoben und eine personelle und strukturelle Nähe zu ihm aufgebaut.

4.2.2.2.2 Äußern von Kritik am Vorgesetzten

Neben der würdigenden Darstellungsweise des Vorgesetzten, zeigte sich auch eine weitere Umgangsform mit den Machtfaktoren auf dieser Beziehungsebene, das Kritikäußern am Vorgesetzten. Während im vorherigen Kapitel Anerkennung als Bestätigung des Wertes betrachtet wurde, wird diese hier durch das Äußern von Kritik verweigert. Indem aber über jemanden gesprochen wird und er kritisiert wird, erfolgt die erste Stufe der Anerkennung, eine *Anerkennung der Existenz* (Todorov 1998, S. 100). Äußern von Kritik bezieht sich auf die Person des Vorgesetzten, sein Verhalten und das Erfüllen seiner Funktionen. Kritik wird deutlich über eine explizite Abgrenzung, wie im folgenden Beispiel des Interviewten Ferreira, der seinen persönlichen Führungsstil mit dem seines Vorgesetzten vergleicht und sich davon distanziert:

Also das ist auf jeden Fall nicht mein Führungsstil würde ich sagen ja? [...] ich würde gewisse Sachen anders machen ne? [...] ich würde einiges anders machen vor allem ähm äh (.) was die äh (.) nicht Rollenbeschreibung aber wer gerade was macht oder welche Mitarbeiter welche Rolle übernommen hat, [...] für mich war das im Projekt immer sehr wichtig ja? Das ich Leute habe die die zu eine Stelle oder Aufgabe passen als Typ auch nicht nur von der Know-How. Und ähm (.) ja und er sieht das nicht oder der der vielleicht kann der auch nichts dagegen machen, kann es auch sein. (NF Z.: 559-577)

Herr Ferreira distanziert sich hier nicht nur von einem bestimmten Verhalten, sondern zeigt auch eingeschränkte Handlungsmöglichkeiten seines Chefs auf. Kritik wird auch geäußert, indem Erwartungen an eine Führungskraft erwähnt werden, die vom jeweiligen Vorgesetzten nicht erfüllt werden könnten. Im folgenden Beispiel kritisiert die Interviewte Pohlmann, dass ihr Teamleiter nur an vier statt fünf Tagen arbeitet:

ich muss ganz ehrlich sagen, ich möchte es nicht machen und ich find, als Teamleiter muss man eigentlich auch fünf mal acht da sein, aber gut. Ist schwierig, aber gut. (AP Z.: 532-534)

Mit der Äußerung ‚ist schwierig‘ gibt sie gleichzeitig eine Bewertung ab. Enttäuschte Erwartungen an das Verhalten einer Führungskraft und einhergehende negative Bewertung zeigt Frau Pohlmann auch beim Sprechen über ihre frühere Teamleiterin:

das verhallte eben ungehört. Oder sie hat es zur Kenntnis genommen, aber hat dann auch nicht dementsprechend darauf reagiert. (.) Und äh hat auch selber total viel/also jeden Nachmittag hat die privat telefoniert. Und, das weiß ich nicht. (.) Wenn sie es machen kann, ist ja schön, aber dann nicht gleich so offensichtlich. Ja das war sehr/also das fand ich halt sehr schwierig und das hat auch nicht so wirklich zur Zusammengehörigkeit dann geführt, aber als dann der Führungswechsel stattfand hat/war das dann wirklich verändert. (AP Z.: 771-791)

Hier wird ebenfalls geäußert, dass das Verhalten der Teamleiterin eine negative Folge auf die Teamzusammengehörigkeit hatte oder dass eine Erwartung nicht erfüllt wurde. Nicht erfüllte Erwartungen spielen auch bei dem Interviewten Reck eine Rolle, dessen Bemühen um Rückmeldung der Vorgesetzten keine Resonanz zeigt:

ich hab ja vorhin schon mal angedeutet, dass wir da manchmal ein bisschen enttäuscht waren, also wir hätten uns da mehr (.) auch vom Sponsor mehr Führung, mehr Rückmeldung erwartet. (TR Z.: 218-221)

da kam auch keine Rückmeldung, da haben wir halt weiter gemacht. (TR Z.: 238f.)

Die Interviewte Kuhn geht auf die eingeschränkten Fähigkeiten zu verstehen bei ihren Ko-Projektleitern ein und hebt ihr Engagement für die Zusammenarbeit in Abgrenzung von dem fortschreitenden Rückzug der ITZ-Leiterin hervor:

wobei die Komplexität ist auch schwer zu verstehen gewesen von den Projektleitern. (LK Z.: 602f.)

und UND wir hatten die Aufteilung, ich hab gesagt also alles was sie meint, was wichtig ist und mit der Fachabteilung zu tun hat, da ist sie herzlich willkommen und sie wurde integriert. Umgekehrt war das nicht der Fall (.) ähm das war so am Anfang und ähm später war es so, dass wir/dass sie sich

eigentlich immer mehr zurückgezogen hat und ich viel tiefer in die ITZ-Bereiche mit rein gegangen bin. (LK Z.: 495-503)

Kritik am Vorgesetzten wird über eine explizite Abgrenzung seiner Person von der eigenen Person und seines Verhaltens von dem eigenen Verhalten erreicht, indem Person oder Verhalten des Vorgesetzten negativ bewertet wird und negative Folgen für das Team aufgezeigt werden. Kritik wird auch deutlich, indem auf von der Führungskraft enttäuschte Erwartungen, auf eingeschränkte Fähigkeiten oder Handlungsmöglichkeiten oder die nicht Nutzung dieser Handlungsmöglichkeiten eingegangen wird, wie im letzten Textbeispiel auf den mangelnden Einsatz der Projektleiterin. Das Äußern von Kritik beinhaltet eine Anerkennung der Existenz des Vorgesetzten und zeigt somit seine Bedeutung für die Interviewten. Kritik verweigert gleichzeitig die würdigende Anerkennung gegenüber der Person und den Fähigkeiten des Vorgesetzten. Die Interviewten distanzieren sich von dem jeweiligen Vorgesetzten und positionieren sich selbst unabhängig von ihm als selbstständiges, denkendes, beobachtendes und wertendes Individuum.

4.2.2.2.3 Nähe zum Vorgesetzten

Nicht nur die Anerkennung des Vorgesetzten von Seiten der Interviewten wird dargestellt, sondern auch die Anerkennung des Individuums von Seiten des Vorgesetzten. Das von Nothdurft (2007, S. 110ff.) beschriebene Grundbedürfnis des Menschen nach Anerkennung durch andere für die Bildung seines Selbstverständnisses und seiner Selbstverwirklichung wird hier deutlich. Dieses umfasst die würdigende Anerkennung der eigenen Fähigkeiten durch den Vorgesetzten und eine persönliche Nähe zu ihm. Hierbei spielt besonders *Distinktionsanerkennung* eine Rolle, die eigene besondere Leistungen betont. Frau Pohlmann spricht in einem bereits zitierten Beispiel über Lob von ihrem Teamleiter (AP Z.: 763) und auch die Interviewte Schwarz hebt die positive Reaktion ihrer Vorgesetzten auf ihre Initiative hervor:

Innovation und Kommunikation 2.0. Das ist irgendwas, da hat mir keiner gesagt das soll ich machen, sondern ich hab gesagt, das ist gut, das sollen wir/wir müssen das machen. Also man kann auch durchaus selber Punkte einbringen und mein Chef und dessen Chefin weltweit haben jetzt gesagt, das ist so ein wichtiges Thema, da müssen wir jetzt global ein Team aufsetzen. (DS Z.: 333-338)

Diese Beispiele verdeutlichen, wie die Arbeit der Interviewten von den Vorgesetzten gewürdigt wird, was gleichzeitig eine Anerkennung ihrer Person und ein Erfolgserlebnis

bedeutet (vgl. auch DS Z.: 336-338). Auch der Interviewte Reck zeigt die Anerkennung der Teamleistung und des Einsatzes von Seiten seiner Vorgesetzten über deren Dankbarkeit:

Wir haben sehr fundiert inhaltlich gearbeitet, viele Dinge abgeklopft, auch abgeklopft was nicht geht. Das ist was, was unsere Auftraggeber sehr positiv honoriert haben. Also da wird der Delegate nicht müde, dass er so dankbar ist, dass wir jetzt an manchen Stellen, dass er sagen kann, da lassen wir jetzt mal die Finger weg, da haben die von dem Führungskräfteentwicklungsprojekt bewiesen, dass da nicht viel drin ist. Wenn dann gucken wir da. Dass ihm das unheimlich hilft. (TR Z.: 1043-1045)

Eine persönliche Nähe zwischen Person und Vorgesetzten wird ebenfalls dargestellt (SF Z.: 815-819). In diesem Beispiel spricht Frau Schwarz von gutem Verstehen und einer kulturellen Nähe:

Naja gut und ich hab ihnen ja vorhin von den Kulturprofilen erzählt, jetzt haben wir unsere Kulturprofile verglichen und die waren recht ähnlich, das hat so einiges erklärt für uns (lachend) warum wir uns gut verstehen. (DS Z.: 120-123)

Als eine Steigerung dieser Darstellung und der Anerkennung der Person gilt das Betonen der Beziehung zum Chef, wobei dieser Bemühung um eine persönliche Nähe zeigt:

Ähm (5 sek) ich muss auch grad überlegen unser Chef schickt mir dann auch immer manchmal einen Kuchen, einen virtuellen Kuchen zu, zum Kaffee (lachend). (DS Z.: 774-776)

Eine Anerkennung von Leistungen und der eigenen Person durch den Vorgesetzten ist für die Interviewten wichtig, wie anhand dieser Beispiele sichtbar wurde.

Der Umgang mit Machtfaktoren auf der Beziehungsebene Individuum-Vorgesetzter zeigt, dass Anerkennung eine besondere Rolle spielt. Einerseits wird der Vorgesetzte anerkannt, indem seiner Person beim Erzählen besondere Bedeutung beigemessen wird, ihm positive Eigenschaften und Fähigkeiten zugeschrieben werden, ihm Vertrauen entgegengebracht wird und seine Rückmeldung zur Strukturierung der Arbeit benötigt wird. Durch das Äußern von Kritik wird Anerkennung verweigert, indem man sich von der Person, dem Verhalten und der Funktionserfüllung des Vorgesetzten distanziert, aber auch indem nicht erfüllte Erwartungen und eingeschränkte Handlungsmöglichkeiten des Vorgesetzten hervorgehoben werden. Anerkennung vom Vorgesetzten gegenüber der eigenen Person und der eigenen Leistungen ist in diesem Verhältnis wiederum eine wichtige Komponente. Die Würdigung des Vorgesetzten von eigenem

Einsatz und eigener Initiativen sowie dessen Lob werden dargestellt und eine persönliche Beziehung in Form von Nähe zum Chef wird beschrieben.

4.2.2.3 Zusammenfassung Beziehungsebene Individuum-Vorgesetzter

Die Betrachtung der Beziehungsebene Individuum-Vorgesetzter zeigt, dass alle Interviewten ausführlich über ihre direkte Führungskraft berichten, und diese somit sehr bedeutend im Arbeitskontext ist. Ein dargestellter Machtfaktor ist die Wirkung des Vorgesetzten einmal auf die Person und andererseits auf die Arbeit im Team. Dabei vermischen sich strukturelle und personelle Faktoren. Alles was im Zusammenhang mit der Erfüllung der Aufgabe und dem Status einer Führungskraft steht, kann als struktureller Machtfaktor betrachtet werden, alles was in Verbindung mit der Persönlichkeit und dem Verhalten des Vorgesetzten steht – als personeller Machtfaktor. Die Aufgabe einer Führungskraft impliziert schon die Beeinflussung des Verhaltens der Mitarbeiter, weshalb von strukturell geprägter Macht gesprochen werden kann. Außerdem wird erzählt, wie der Vorgesetzte die Arbeit strukturiert, indem er Regeln und Strategien vermittelt sowie Vorgaben setzt. Diese Strukturierung ist erwünscht und wird erwartet, das heißt, dass auch das Machtverhältnis akzeptiert und benötigt wird. Neben der Strukturierung der Arbeit wird auch die Persönlichkeit des Vorgesetzten wiedergegeben. Seine Eigenschaften, seine Fähigkeiten, sein Hintergrund und sein Verhalten werden wahrgenommen und bewertet. Die Persönlichkeit des Vorgesetzten hat einen Einfluss bei der Strukturierung der Arbeit, da er seine Führungsfunktion besonders streng aber auch besonders milde ausführen kann. Eine wichtige Rolle spielt hier das Gewähren von Freiheiten, indem der Vorgesetzte besonders strenge Vorgaben abmildert. Auf personeller Ebene prägt Anerkennung das Machtverhältnis. Der Vorgesetzte wird über strukturelle Faktoren hinausgehend durch seine Persönlichkeit und seine Fähigkeiten anerkannt, aber er wird auch kritisiert bzw. die Anerkennung in bestimmten Bereichen wird ihm versagt. Gleichzeitig wird eine Anerkennung der eigenen Person und der eigenen Leistung durch den Vorgesetzten beschrieben und eine persönliche Nähe zum Chef betont.

„Der Mensch der Moderne bedarf für die Bildung seines Selbstverständnisses und seine Selbstverwirklichung als einzigartiges, autonomes Individuum der Anerkennung durch andere. Seine Autonomie ist ‚existentiell‘ auf Intersubjektivität angewiesen. [...] Anerkennung gewährt und ermöglicht Würde, Wertschätzung und Selbstbewusstsein, kurz: die symbolische Existenz des Menschen.“ (Nothdurft 2007, S. 112)

Bei der Analyse wurden die beiden auch von Nothdurft angesprochenen Bestrebungen des Menschen nach Autonomie und Anerkennung deutlich. Er spricht von einer paradoxen Grundstruktur, weil beide Bestrebungen konträr sind (Freiheit und Abhängigkeit) und doch untrennbar zusammenhängen.⁴⁹ Im Verhältnis zwischen Individuum und Vorgesetzten wird die Bestrebung nach Autonomie sichtbar, indem Kritik am Vorgesetzten geübt wird, und man sich über diese Handlung von ihm distanziert. Diese Distanzierung bezieht sich aber immer nur auf einen Teilbereich der Vorgesetztenperson und seines Verhaltens. Anerkennung gegenüber dem Vorgesetzten wird ebenfalls ausgedrückt und zeigt seine Bedeutung für den Arbeitskontext und die Personen selbst. Indem der Vorgesetzte in seiner Position, als Person mit seinen Eigenschaften und Fähigkeiten anerkannt wird, gewinnt seine Anerkennung der eigenen Person und Leistungen erst an Bedeutung. Alle drei Umgangsformen mit dem Vorgesetzten als Machtfaktor sind notwendig, um sich ihm gegenüber und dadurch auch wieder im Arbeitskontext und somit im Unternehmen zu positionieren. Es ist eine Art Handlungsspielraum, Anerkennung bis zu einem gewissen Grad zu gewähren oder zu verweigern und somit eine Balance zwischen der Darstellung als autonomes Individuum und dem notwendigen Maß an Abhängigkeit und der Würdigung seiner eigenen Person und Leistungen zu finden.

4.2.3 Beziehungsebene Individuum-Teammitglieder

Die dritte relevante Beziehungsebene, auf der Macht eine Rolle spielt, ist das personelle Verhältnis der Interviewten zu den Teamkollegen. Tatsächlich handelt es sich hierbei um eine verallgemeinerte Betrachtung vieler Beziehungen, da jeder Sprecher mehrere Teamkollegen hat und mit jedem eine separate, vielleicht sehr unterschiedlich geprägte Beziehung unterhält. In diesem Kapitel werden die Aspekte dieser Beziehungen, über die von verschiedenen Interviewten wiederholt gesprochen wurde, vorgestellt. Thematisiert wurde eine Charakterisierung einzelner Personen, darüber hinaus wurden auch das gesamte Team und die Zusammenarbeit an sich beschrieben. Umgangsstrategien der Individuen mit diesen Machtfaktoren finden sich in zwei Bereichen. Berichtet

⁴⁹ Nothdurft (2007, S. 112) bringt die Paradoxie mit folgender Formel zum Ausdruck: „Um meiner selbst gewiss zu sein als einer, der den Anderen nicht braucht (autonomes Subjekt), bin ich abhängig von der Anerkennung durch den Anderen (Interdependenz) als einem, der mich nicht braucht (autonomes Subjekt)“.

wird über den tatsächlichen Umgang als eigenes, reales Verhalten im Team. Gleichzeitig lassen sich aber auch Umgangsstrategien beim Erzählen ausmachen.

4.2.3.1 Machtfaktoren auf der Beziehungsebene Individuum-Teammitglieder

Die im Folgenden vorgestellten Machtfaktoren sind Aspekte, die bei der Zusammenarbeit der Teammitglieder eine Rolle spielen und den Arbeitsprozess beeinflussen.

Ein Aspekt auf dieser Beziehungsebene ist die Persönlichkeit und der Hintergrund der Teamkollegen, darauf wird bei *Charakterisierung der anderen* eingegangen. Diese Eigenschaften prägen das Verhältnis, weshalb es als Machtfaktor angesehen werden kann. Einen weiteren Machtfaktor stellt die *Charakterisierung der Teamarbeit* an sich dar, da es sich dabei um eine Beschreibung der Beziehungsebene handelt. Außerdem haben bestimmte Probleme ebenso wie spezifische Vorteile einen Einfluss auf die Zusammenarbeit.

4.2.3.1.1 Charakterisierung der Teamkollegen als Form der sozialen Kategorisierung

Unter Charakterisierung der anderen wird eine Zuordnung der Teamkollegen zu bestimmten Gruppen getroffen. Dies entspricht dem Prozess der sozialen Kategorisierung, eine „Tendenz, die soziale Welt in Kategorien bzw. in Eigen- und Fremdgruppe aufzuteilen“ (Werth/Mayer 2008, S. 403). Den Teammitgliedern werden außerdem bestimmte Eigenschaften und Fähigkeiten zugeschrieben und als typisch erklärt. Der Grund hierfür könnte in einer stereotypen Wahrnehmung liegen (vgl. Tajfel 1981; Werth/Mayer 2008). Sehr häufig werden Zugehörigkeiten zu Nationen thematisiert (vgl. DS Z.: 46f., 112f., 339f., 970-976; AP 638-649; SF 49, 64):

da war eine Französin drin, ein Amerikaner, der in Korea stationiert war, ein Inder, und ein Japaner, und drei Deutsche. (TR Z.: 74-76)

Diese Zugehörigkeit einzelner Teammitglieder zu bestimmten Nationen wird häufig auch mit bestimmten typischen Eigenschaften, Verhaltensweisen und Fähigkeiten in Verbindung gebracht (vgl. DS Z.: 546-548, 572f.; EB 157f., 502f., 636-644; SF 70-74, 268; LK 907-913; TR 421-435, 644-648):

meine italienischen Kollegen zum Beispiel (.) die legen vielleicht mehr Energie drauf zu sagen, ich hör zu, mach mein Ding [...] wohingegen wir natürlich in Deutschland immer versu-

chen alles richtig zu machen und das nochmal wirklich so machen zu wollen, dass der Prozess auch angepasst wird, ne? Und wie gesagt unsere italienischen Kollegen eher sagen, schöner Prozess, ich mach es eh wie ich es will (lachend). (DS Z.: 470-476)

Amerikaner sagt it's great, der entwirft mal das große Bild, der entwirft was können wir denn alles verkaufen, we can sell millions, ne? Äh ein Deutscher sitzt erstmal dabei und denkt nur ja aber und sieht nur die Probleme, ähm (..) ich glaub was ich gemeint habe zu verstehen ist dass ähm Italiener gern, zumindestens die Kollegen, gern was was kreieren, was gut aussieht, was sich gut anfühlt, was nicht unbedingt perfekt ist, aber gern was zum Leben erwecken. (SF Z.: 272-278)

Weitere Zugehörigkeiten und Zuschreibungen beziehen sich zum Beispiel auf die Dauer der Tätigkeit für eine Firma und damit zusammenhängendes Know-How (EB Z.: 17-25), auf einen akademischen Hintergrund (AP Z.: 593f., 665-667) und die Zugehörigkeit zu einem bestimmten Funktionsbereich (LK Z.: 222f., 284f., 424f.).

Beschrieben werden außerdem der gewonnene Eindruck einzelner Teammitglieder und auch das Bestehen von persönlichen Sympathien (vgl. DS Z.: 44-47, 617-619; SF 956f.):

alle die die hier waren, finde ich super nett und ähm freu mich wenn ich die sehe, auch wenn ich nur anrufen kann. (EB Z.: 712-714)

am engsten war es mit dem Daniel Kober, weil weil wir uns so persönlich wahrscheinlich am nächsten sind und auch einiges zusammen in dem Projekt dann noch bewegt haben als es um die Abschlusspräsentation ging und er einfach ein netter, offener Kerl ist. (TR Z.: 490-493)

Neben dem Bestehen einer persönlichen Sympathie wird auch von Defiziten und schwierigen Charakteren berichtet (vgl. TR Z.: 477-480; LK 511f., 586f., 602f., 606f.):

beim Mak war auch das Thema, dass sein Englisch auch relativ ähm schlecht/also schlecht war im Vergleich zu anderen. (TR Z.: 526f.)

die waren menschlich halt ziemlich anstrengend in ihrer Art und (..) ja und zumindest die eine hat auch fachlich immer viele Fehler gemacht und stand aber nicht dazu. (AP Z.: 595-597)

ok mit dem einen Entwickler komme ich nicht zurecht, der ist mir zu zu zu unstrukturiert. (SF Z.: 962f.)

Für die jeweiligen Interviewten ist die Zugehörigkeit der Teamkollegen zu bestimmten Gruppen kennzeichnend. Die am häufigsten genannte Zugehörigkeit ist die zu Nationen, was damit einen sehr relevanten Faktor bei der Wahrnehmung des anderen darstellt. Mit diesen Zugehörigkeiten werden bestimmte Eigenschaften, Verhaltensweisen und

Fähigkeiten verbunden. Darüber hinaus wird auch der persönliche Eindruck, der von den Teamkollegen gewonnen wurde, beschrieben, in positivem Sinne als ‚nett‘ und mit Bestehen einer Sympathie zu der Person, im negativen Sinne als ‚anstrengend‘ und mit einer Distanz zu den betreffenden Teamkollegen. Bei der Charakterisierung der anderen Teammitglieder werden Umgangsstrategien auf der Erzählebene wie Selbstpositionierung, Einordnung der Anderen, Zeigen von Wissen und Bewertungen bereits sichtbar.

4.2.3.1.2 Funktionen und Bedeutung der Teamarbeit

Unter Charakterisierung des Teams werden alle Beschreibungen der Zusammenarbeit erfasst, die einen Einfluss auf die tägliche Arbeit haben. Hierzu gehört die Darstellung der Atmosphäre im Team, der Strukturierung der Arbeit sowie von Schwierigkeiten und dem Nutzen der Zusammenarbeit.

Teamatmosphäre

Alle Interviewpartner bezogen sich in ihren Ausführungen auf die Atmosphäre in ihren Teams (vgl. LK Z.: 556f.; TR 315-318). Dabei wurden die subjektive Bedeutung einer guten Teamatmosphäre und eine generelle Wertschätzung der Teamarbeit deutlich:

also natürlich die Teamatmosphäre, das muss ich sagen das ist super klasse, also da leg ich die Messlatte extrem hoch also [I: hm] jetzt nicht von der Uni, aber dann später vom Arbeitsumfeld, weil es ist einfach ein tolles Arbeiten gewesen. Die Kollegen waren alle nett und kooperativ [I: hm] und wir haben uns alle auch wirklich gut verstanden und ähm, wenn der eine mal was nicht wusste, dann man konnte auch immer jemanden fragen und der Teamzusammenhalt war auch wirklich extrem gut. (AP Z.: 167-174)

Bei Beschreibungen der Teamatmosphäre werden besonders die guten Beziehungen und der schnelle Zugang zueinander erwähnt (SF Z.: 547-560, 622-632; EB 722-726), Spaß und Witze im Team (NF Z.: 527-532; DS 590-594, 601-608, 892f.), die Pflege der privaten Beziehungsebene (SF Z.: 768-803, 1026-1036; AP 1249-1278), starke Beteiligung aller Teammitglieder (TR Z.: 180-183), sich sagen was nervt (TR Z.: 418f.) sowie gemeinsame Erfolgserlebnisse (TR Z.: 881-884, 1044-1049; AP 477-488) und Konflikte (DS Z.: 737f.; SF 185f.; NF 505-507).

Teamatmosphäre beschreibt damit übergreifend, wie die Beziehungsebene im Team erlebt wird.

Situationsstrukturierung

Darüber hinaus wird thematisiert, wie die Arbeit untereinander strukturiert wurde. Dies ist im Sinne Fischer und Wisweders (2002, S. 491) als *Situationsstrukturierung* zu verstehen, eine strukturelle und informelle Macht, die Verhaltens- und Denkweisen steuern soll (vgl. Kapitel 2.1.4). Selbst organisiert werden im Team zum Beispiel Treffen und Telefonkonferenzen (LK Z.: 118-124, 262-268; SF 50-62, 138-141, 163-165, 367-401; EB 68-71, 326-329; DS 357-360) sowie die informationstechnische Unterstützung und Begleitung des Teamprozesses, um die Wissensteilung im Team zu erleichtern (NF Z.: 593-603; SF 50-62; EB 252-264):

in dem Zeitrahmen haben wir auch gemerkt die Kommunikation nur per E-Mail ähm reicht nicht aus, man muss also noch ein paar Sachen nebenbei schaffen. Wir haben dann äh relativ bald einen Dokumentenaustausch von sehr großen Dokumenten, [...] Das man die austauschen kann ähm einen FTP-Server geschaffen, wo man neben der E-Mail erstmal die Daten strukturiert ablegen kann, man hat die Ordner gehabt, beide Seiten können drauf zugreifen und sagen ok, hier kann ich meine ganzen Daten verwalten. Mer haben ähm eigentlich dann geschafft, dass mer uns alle zwei Monate, dort alle zwei Monate getroffen haben, zu verschiedenen Themen einfach zur Abstimmung. (SF Z.: 108-118)

Themen bei der Situationsstrukturierung waren weiterhin die Verwendung der Sprache (LK Z.: 695-709; SF 900-915), das Aufstellen eigener Regeln und Strukturen (SF Z.: 944-947; EB 629-633; DS 311-317, 734-738), die Planung gemeinsamer Feiern (LK Z.: 947-956) und die Nutzung informeller Kontakte und Hierarchien (NF Z.: 367-372, 496-500, 629-633).

Situationsstrukturierung zeigt an, dass Regeln für die Zusammenarbeit notwendig sind und vom Team selbst gestaltet werden, um diese Zusammenarbeit zu optimieren oder überhaupt erst zu ermöglichen.

Erlebte Schwierigkeiten bei der Zusammenarbeit

Als Schwierigkeiten für die Zusammenarbeit werden strukturelle Regelungen, persönlichkeitsbedingte Dispositionen aber auch kulturell geprägtes Verhalten der Teamkollegen genannt, wobei die Aspekte auch zusammen auftreten können.

Eigene Regelungen, die sich als Herausforderung herausstellen, waren verschiedene Arbeitsorte und damit wenig Kontakt (LK Z.: 90-95). Auch die Festlegung der

Sprache Englisch zur internen Kommunikation und damit zusammenhängende Anforderungen an Kommunikationskompetenzen wurden teilweise als problematisch erlebt:

wo sie viele native Speaker drin haben und das dann ganz schnell geht, es ist unheimlich anstrengend wenn ich von morgens bis abends Englisch spreche und es nicht so sehr gewöhnt bin, sagen wir es mal so, dann ist es schon unheimlich anstrengend und dann wird häufig keine Rücksicht genommen (.) [...] gerade meine italienischen Kollegen und die spanischen Kollegen, zum Teil meine französischen Kollegen ähm hatten da schon ihre Herausforderungen mit. (DS Z.: 823-832)

es ist dann schon glaube ich eine gewisse Hürde da, dass man (.) eben auf Englisch kommuniziert. [...] wir sind alle da nicht so super [...] das ist ein äh auf jeden Fall eine Hürde, man ruft ungern an, also man muss sich wirklich sehr überwinden anzurufen. [...] es ist auch viel dieser Faktor, dass man nicht vor den anderen gerne jetzt sein Englisch da so bloß legen möchte. (EB Z.: 561-578)

Herausforderungen im Team, die in den Persönlichkeiten der Teammitglieder begründet liegen, wären beispielsweise Karriereorientierung (NF Z.: 505-507; AP 1181-1197), schlechte Sprachkenntnisse einzelner Teammitglieder (TR Z.: 526-532), mangelndes Verständnis (LK Z.: 511f., 586f., 598-603) und Überforderung einzelner (LK Z.: 438-444, 606-608). Herausforderungen, die mit kulturell begründeten Verhaltensweisen verbunden wurden, sind verschiedene Hintergründe und Mentalitäten und damit verbundene Missverständnisse (NF Z.: 637-640, 703-713; TR 672-675). In folgendem Beispiel bezog sich die Herausforderung auf die verschiedenen Funktionsbereiche:

Was schwierig war man konnte natürlich dann auch, insbesondere in den großen Sitzungen, sehr wohl die Unterschiede in der Denke und in der Mentalität erkennen, weil dann dann kommen auch ähm impulsive Aussagen ähm, auch von ITZ-Kollegen, die dann eher dazu führen, dass HRs ihren Eindruck bestätigt bekommen, im Sinne von der will ja gar nichts machen ähm oder der kapiert das ja heute noch nicht. (LK Z.: 268-273)

Weitere Herausforderungen, sind die Nichteinhaltung von Terminen und Qualitätsstandards aufgrund kultureller Verhaltensweisen (EB Z.: 493-496; SF 215-217, 330f.), Unterschiede im Projektmanagement (SF Z.: 80-90, 309-315) und die Akzeptanz für Fehler (SF Z.: 238f.). Ein letzter behindernder Punkt für erfolgreiche Zusammenarbeit im Team stellt mangelndes Interesse für die Zusammenarbeit einzelner oder von Untergruppen im Team dar (EB Z.: 161-172; LK 541-543).

Die Wahrnehmung von Schwierigkeiten bei der Teamarbeit hat meist einen negativen Einfluss auf die Teamatmosphäre. Bestimmte nicht von den Interviewten steuerbare Gegebenheiten der Teamkollegen, wie persönliche Dispositionen und

kulturell geprägte Verhaltensweisen, wirken sich auf die Zusammenarbeit im Team aus. Auf den Umgang mit Herausforderungen beziehen sich besonders die Umgangsstrategien mit den personellen Machtfaktoren dieser Ebene.

Gewinn aus der Teamarbeit

Unter Gewinn aus der Teamarbeit werden zweierlei Aspekte zusammengefasst, einmal von den Interviewten genannte Vorteile für das Team, die sich aus der jeweiligen Konstellation ergeben haben, und zum anderen persönliche Erfahrungen und Lernen. Hierbei wird von der Benutzung der Begriffe Effektivität oder Effizienz abgesehen, weil es sich dabei um für das Unternehmen erfolgsorientierte Messungen und Bewertungen handelt (Steinmann/Schreyögg 2000; Podsiadlowski 2002). An dieser Stelle stehen aber die persönlichen Einschätzungen und Erlebnisse der Interviewten im Vordergrund. Die beiden Aspekte, Vorteile für das Team und persönliches Lernen als Gewinn, können auch zusammen auftreten. In folgendem Beispiel führen sich ergänzende Fähigkeiten und Erfahrungen bei der Teamarbeit zu einem Nutzen für das Projekt und zu persönlichem Lernen:

weil er einfach Erfahrung in dem Gebiet hatte, [...] hatte also da viel Markterfahrung und halt viel an, wusste was Kunden brauchen. Das Wissen haben wir uns einfach zu Nutze gemacht um das aktiv einzubringen. Und er konnte auch mir eben viel beibringen auf was es bei der Sache ankommt, ne? Und deswegen haben wir den da gern beteiligt. Und da hat man halt auch einfach die Besuche so gelegt, dass er teilnehmen konnte (..) einfach um das das zu nutzen was was an Erfahrung vor allem in dem Fall da war und vor allem was auch an an an wie kann man sowas vermarkten da, weil er eine ganz andere Herangehensweise hat, viel offensiver, ähm (.) viel prägnanter. (SF Z.: 447-458)

Unterschiedliche Arbeitsweisen und sich ergänzende Fähigkeiten werden auch an weiteren Stellen als gewinnbringend genannt und auf kulturelle Prägung bezogen (DS Z.: 878-880; SF 1062-1082; NF 316-321). Dieser Nutzen entsteht aus der Diversität der Teammitglieder. Durch verschiedene kulturelle Hintergründe bestehen verschiedene Arbeitsweisen und Problemlöseverhalten, und durch die verschiedenen Fachspezifika besteht außerdem eine Vielzahl an Erfahrungen und Fähigkeiten (TR Z.: 934-943). Hierbei wird die potenziell höhere Effektivität multikultureller Teams deutlich (Adler 2002). Einen wichtigen Nutzen bringen ein hoher Bekanntheitsgrad der Teammitglieder untereinander, der direkte Kontakt zu den Kollegen und die gemeinsame Zielorientierung im Team:

weil es da wichtig war miteinander zu arbeiten um dann auch zu sehen, bei dem steht da gerade ein Fragezeichen im Gesicht, der hätte mir das schriftlich so nie gesagt. (LK Z.: 1043-1045)

Als persönliche Lernerfahrung aus der Zusammenarbeit wurde häufig Umgang und Kommunikation mit Menschen genannt (TR Z.: 455-473, 952-957; LK 582-586, 991-1001). Im folgenden Beispiel berichtet die Interviewte vom Lernen über die Bedeutung guter persönlicher Beziehungen als wichtige Voraussetzungen der Teamzusammenarbeit:

also was ich persönlich, denke ich mal, für mich noch gelernt habe, ist äh wenn man, äh wie man in den Wald schreit, so kommt es zurück, ne? Also wenn du, wenn du mit denen irgendwie eine gute Basis hast, dann lohnt sich das einfach, dann kommt auch gute Arbeit raus, ja? Wenn man negativ ran geht und so ungefähr, ihr könnt ja eh nichts und na gut, geb ich euch was, man kann leicht beweisen, dass was nicht geht, ne? (.) und das darf man halt nicht machen. (.) Und also, ne? Das man irgendwie offen sein muss oder positiv demgegenüber. (EB Z.: 854-861)

Außerdem wurde die positive Einstellung zu Diversität (TR Z.: 957f.), eine Verbesserung der Fähigkeit in Englisch zu kommunizieren (EB Z.: 571-573, 849-851) und der Erwerb spezieller Kenntnisse über ein Land (EB Z.: 848; NF 689-695) angesprochen.

Nutzen für das Team entstand aufgrund von Diversität, da verschiedene Arbeitsweisen, Erfahrungen und Fähigkeiten kombiniert werden konnten. Außerdem besteht der Gewinn aus der Teamarbeit in persönlichem Lernen über den Umgang mit Menschen sowie in Verbesserungen eigener Fähigkeiten und Kenntnisse.

Bei der Charakterisierung des Teams wird besonders die Atmosphäre im Team beschrieben als auch die Strukturierung der Arbeit untereinander. Neben dieser bloßen Beschreibung spielen Herausforderungen für die Zusammenarbeit und Nutzen für das Team infolge der Diversität der Teammitglieder eine besondere Rolle. Beim Charakterisieren der Teammitglieder und der Teamzusammenarbeit generell werden bestimmte Umgangsstrategien mit Macht auf dieser Ebene deutlich, die im Folgenden behandelt werden.

4.2.3.2 Umgang mit den Teammitgliedern

Umgangsstrategien auf dieser Ebene erweisen sich als besonders interessant, da es einerseits Strategien gibt, die beim Erzählen sichtbar werden, und darüber hinaus auch solche, über die als Verhaltensweisen berichtet wird. Letztere werden hier als direkte Umgangsstrategien bezeichnet. Umgang mit Macht beim Erzählen zeigt sich durch eine Selbstpositionierung und Einordnung der anderen, durch Identifikation mit dem Team, durch das Zeigen von Wissen und Bewertungen. Direkte Umgangsstrategien gliedern sich auf in kontrollausübende, integrierende, interaktive und kontaktverbessernde Strategien.

4.2.3.2.1 Umgangsstrategien beim Erzählen

Selbstpositionierung

„In den sprachlichen Praktiken alltäglicher Erzählungen [...] konstituiert sich die narrative Identität“ (Lucius-Hoene/Deppermann 2004, S. 55). Unter narrativer Identität sind „diejenigen Aspekte von Identität zu verstehen [...], die im Modus der autobiografischen Narration dargestellt und hergestellt werden“ (ebd., S. 47). Unter Identität versteht man den Sinn dafür, wer jemand ist. Innere Komponenten der Identität sind das Selbstgefühl und das Selbstbild, äußere Komponenten Unverwechselbarkeit und Wiedererkennbarkeit (Rosa 2007, S. 47). Bei der Identitätskonstruktion durch Erzählen wird eine soziale Verortung vorgenommen, die unter anderem durch Positionierung ausgedrückt wird (Lucius-Hoene/Deppermann 2004, S. 61). Unter Selbstpositionierung versteht man dabei, „wie sich ein Sprecher in der Interaktion zu einer sozial bestimmbar Person macht, eben eine ‚Position‘ für sich herstellt und beansprucht und dem Interaktionspartner damit zu verstehen gibt, wie er gesehen werden möchte“ (ebd., S. 62; vgl. ebd., S. 196ff.).

Aufgetretene Selbstpositionierungen, die mit Selbstbeschreibungen über eigene Kompetenzen und Qualifikationen einhergehen, beziehen sich zum Beispiel auf bestimmte Eigenschaften und Verhaltensweisen, die bei der Teamarbeit relevant sind (SF Z.: 227f.):

Also ich bin zum Beispiel einer der ziemlich dominant ist, ja? Aber ich versuch es natürlich, dass mit so ein bisschen Fingerspitzengefühl ähm zu machen. (NF Z.: 500-502)

ich glaube mir kommt es entgegen, dass ich ein Typ bin der gern redet und kommuniziert, ich bin relativ ein offener Typ. (SF Z.: 1000-1001)

Auch die Darstellung der eigenen Identifikation mit einer Nationalität und typischen Verhaltensweise, die bei der Teamarbeit zu Tage treten, ist eine Form der Selbstpositionierung (vgl. SF 1069-1074):

Ähm also auf der einen Seite so die Oberdeutschen, die planen, strukturiert vorgehen, pünktlich sind, ne? Alles funktioniert. Ich will mich da ganz bewusst nicht ausschließen. (TR Z.: 422-424)

Der kulturelle Hintergrund wird auch in dem sich anschließenden Beispiel erwähnt, wobei Eigenheiten betont werden, die gegenüber anderen bevorteilen (NF Z.: 557-561):

ich merke dass ich (...) gegenüber andere Kollegen eine gewisse Vorteil habe, weil ich schon von eine ähm eine Kultur komme in der ziemlich gemischt ist ja? [...] also wir sind in diese Art ein bisschen flexibler für manche Sachen denke ich, und für mich war es dann nicht so schwierig mit unterschiedliche Kulturen oder unterschiedliche Menschen äh zu arbeiten. (NF Z.: 209-219)

Sehr häufig werden eigenes Wissen, Fähigkeiten und Kompetenzen, die man im Vergleich mit anderen besitzt, dargestellt (NF Z.: 219-221, 271f., 489f.; TR 566-569.):

ein weiterer Punkt ist schon, glaub ich, dass ich wenn es gerade um das Thema emotionale Kompetenzen geht, Empathie (.) social awareness, diese ganzen Dinge, also dass ich, ich denke soziale Kompetenz schon auch habe, ne? Mich selber nicht immer ganz so wichtig nehmen (lachend). Und das sind schon Punkte und ich glaube auch viele internationale Erfahrung schon hatte, was manche andere Kollegen nicht so hatten. (DS Z.: 157-163)

Die Teamarbeit bietet den Raum für das Erleben und die Darstellung der eigenen Identität, weil Zugehörigkeiten, Eigenschaften und Verhaltensweisen, die bei der Zusammenarbeit relevant sind, dargestellt werden können und zu anderen in Beziehung gesetzt werden, meist in der Weise, dass eigene Vorteile gezeigt werden. Hier wird das menschliche Bedürfnis nach einem positiven Selbstbild und einem hohen Selbstwert deutlich, der durch soziale Vergleiche zu einer Selbsterhöhung führen kann (vgl. Werth/Mayer 2008, S. 165f.; Schütz 2003).⁵⁰ Bei der Selbstpositionierung zeigt sich die Macht des Sprechers, Realität erzählend zu gestalten.

⁵⁰ Das Bedürfnis nach einem positiven Selbstkonzept zeigt sich auch in Zugehörigkeiten zu bestimmten Gruppen, vgl. Theorie der sozialen Identität (Werth/Mayer 2008, S. 164).

Einordnung der anderen, Zeigen von Wissen über andere und Bewertungen dieser

Neben der Selbstpositionierung werden auch Personen, über die gesprochen wird, sozial positioniert. Lucius-Hoene und Deppermann (2004, S. 62) thematisieren neben der Selbstpositionierung eine Fremdpositionierung, unter der sie die Zuweisung einer sozialen Position zu dem Gesprächspartner verstehen. In vorliegender Arbeit ist allerdings die Beziehung zu den Teammitgliedern relevant, weshalb die soziale Positionierung von Personen über die gesprochen wird, als ‚Einordnung der anderen‘ bezeichnet wird. Die Beispiele aus dem Unterkapitel 4.2.3.1.1 *Charakterisierung der Teamkollegen als Form sozialer Kategorisierung* zu Zuordnung von Zugehörigkeiten, besonders häufig zu Nationen, und Zuschreibung von Eigenschaften zeigen, dass die Positionierung der anderen ebenso häufig vorgenommen wird. Das Erzählen über Zugehörigkeiten, Zuschreibungen und Eigenschaften der anderen Teamkollegen bedeutet gleichzeitig ein Aufzeigen von Wissen über diese Personen und ihre Hintergründe und ihre Persönlichkeiten. Außerdem wurden diese zur eigenen Person in Bezug gesetzt und nach Sympathie- oder Antipathieempfinden beurteilt, indem andere als „unstrukturiert“, „anstrengend“ und „nett“ bezeichnet wurden (SF Z.: 962f.; AP 595-597; TR 490-493; EB 712-714). Dies entspricht einer Bewertung der anderen und ihres Verhaltens. Ähnlich wie im Kapitel *Zeigen von Kenntnissen und Hintergründen* über Unternehmensvorgaben (vgl. Kapitel 4.2.1.2.4), dient das Zeigen von Wissen auch beim Sprechen über andere dazu, sich als eigenes, denkendes und verstehendes Individuum darzustellen. Durch das Abgeben von Bewertungen, indem andere zur eigenen Person in Bezug gesetzt und Sympathie oder Antipathie ausgedrückt werden, wird man darüber hinaus zu einem verstehenden, urteilenden Individuum, was durch Aufzeigen von Wissen und Bewertungen seinen Kontext selbst mitgestaltet. Das Sprechen über andere unterliegt psychologischen Effekten, wie dem bereits angesprochenen Streben nach Selbsterhöhung, die teilweise unbewusst ablaufen. Auch diese sprachliche Handlung bildet die Macht, Realität erzählend zu gestalten, ab, auch wenn dies teilweise latent abläuft. Sie stellt gleichzeitig eine Art Macht über andere dar, da sie nach eigenen Wahrnehmungen und Vorstellungen nach Belieben verortet werden können.

Identifikation mit dem Team

Identifikation mit dem Team bezieht sich auf das Sprechen in Wir-Form mit Bezug auf das Team. Im Kapitel *Funktionen und Bedeutung der Teamarbeit*, wird Sprechen in Wir-Form bei der Teamatmosphäre und der Strukturierung der Arbeit deutlich (siehe Kapitel 4.2.3.1.2). Dies zeigt, dass man sich in eine Gruppe einordnet und an Handlungen der Gruppe, zum Beispiel beim Treffen von Regelungen der Arbeitsorganisation, beteiligt. Kollektive Handlungen bedeuten auch, dass Verantwortung dafür nicht allein getragen werden muss. Indem Handlungen zusammen erfolgen, wird damit ein Kontext geformt, der für alle gilt. In einer Verantwortungsteilung und der Stärke gemeinsamer Handlungen liegen die Vorteile einer Teamidentität.

Beim Sprechen über Unternehmensführungsentscheidungen kann es besonders häufig zu einer Identifikation mit dem Team kommen, wie im nachfolgenden Beispiel, bei dem die Interviewte Pohlmann über die Folgen eines Unternehmenskaufes erzählt:

Und im Moment weiß keiner so richtig, ob mein Team/also der Auftrag läuft im Januar aus (.) Die sind zwar sehr zufrieden mit uns gewesen. [...] aber ähm keiner weiß, ob irgendwie da ein Zugeständnis an die Auer der, der Service da direkt an Austrian Airlines wandert oder ob wir das beibehalten. (AP Z.: 366-376)

Eine hohe Identifikation mit dem Team wird an dieser Stelle über die geteilte Unsicherheit ausgedrückt. Durch Bedrohung der Existenz des Teams steigt der Ausdruck der Verbundenheit mit dem Team. Der Bedrohung wird damit durch eine Wir-Gruppen-Identität begegnet, die stärker ist als das Individuum (vgl. auch EB Z.: 860-870). In solch einer Situation, bei Bedrohungsempfinden durch unternehmenspolitische Entscheidungen, spürt das Individuum seine Machtlosigkeit gegenüber dem Unternehmen. Diese Machtlosigkeit wird ausgeglichen, indem eine gestärkte Gruppenidentität der Betroffenen, hier des Teams, dargestellt wird.

4.2.3.2.2 Direkte Umgangsstrategien

Neben diesen auf Erzählebene ablaufenden Umgangsweisen mit personellen Machtfaktoren, kommen tatsächliche Umgangsstrategien im realen Verhalten den Teamkollegen gegenüber vor, über die die Interviewten sprechen. Diese werden hier als direkte Umgangsstrategien bezeichnet. Diese Umgangsstrategien sind einerseits persönlich motiviert, sie dienen im weitesten Sinne aber auch einer Bewältigung der an

das Team gestellten Aufgaben. Talcott Parsons (1951) benennt mit dem *AGIL*-Schema vier Aufgaben, die unverzichtbar für die Stabilität eines Handlungszusammenhangs sind, wobei hier unter Handlungszusammenhang die Arbeits- bzw. Handlungsfähigkeit eines Teams verstanden wird. Die Aufgaben umfassen die Anpassung des Teams an seine Umwelt (*Adaption*), eine geteilte Vorstellung davon, was das Ziel des Teams ist und wie dieses zu erreichen ist (*Goalattainment*), eine bestimmte Arbeitsteilung untereinander zur Erreichung des Ziels (*Integration*) und die Erhaltung von Strukturen und Normen, die Voraussetzung der Aufgabenerfüllung sind (*Latent pattern maintenance*) (Brock et al. 2002, S. 195). Bei den aus den Interviews identifizierten Strategien wird eine Anpassung an die Umwelt bei der kontrollausübenden Strategie deutlich, da strukturelle, vorgegebene Mechanismen genutzt werden. Bei derselben Strategie lassen sich auch Bemühungen zur Normerhaltung feststellen, weil eine intendierte Kulturveränderung auf die Herstellung und Wahrung der für alle gültigen Werte abzielt. Bei der interaktiven Strategie zeigt sich die Aushandlung von Interessen und damit auch von einem gemeinsamen Arbeitsziel. Die integrierende Strategie dient der Erbringung einer gemeinsamen Leistung und die kontaktverbessernde Strategie verweist auf die Herstellung eines persönlichen Verstehens zur Erleichterung der Zusammenarbeit. Damit wird die Aufgabe der Integration bewältigt.

Die hier vorgestellten Strategien kennzeichnen nicht nur einmaliges Verhalten, über das berichtet wurde, sondern ein generelles Verhalten, das von den einzelnen Interviewten wiederholt angesprochen wurde und welches die Beziehungen im Team übergreifend und dauerhaft kennzeichnet. Daneben können, auch wenn eine Strategie im Verhalten gegenüber den Teammitgliedern dominierend ist, Aspekte anderer Strategien in bestimmten Situationen eine Rolle spielen.

Strategien der kontrollierten Zusammenarbeit

Eine Strategie, die besonders beim Umgang mit kulturellen Differenzen Anwendung findet, ist die der Kontrollausübung. Hinter dieser Strategie finden sich einmal Effizienzinteressen, aber auch individuelle Motive. Diese bedeutet, dass die Zusammenarbeit im Team kontrolliert wird, um maximale Leistung und Gewinne zu erreichen, aber auch um Teamkollegen gemäß eigenen Vorstellungen und individuellen Interessen zu beeinflussen. Diese Gestaltungsversuche weisen auf eine hohe Kontrollüberzeugung der diese Strategie anwendenden Individuen hin, da Umstände und Verhalten anderer

als von ihnen selbst beeinflussbar wahrgenommen werden (Rotter 1966). Die kontrollausübende Strategie wird über den Einsatz von Kontrollmechanismen und die Intention einer Kulturveränderung anderer sichtbar. Kontrollmechanismen sind strukturelle Vorgaben des Unternehmens und werden gleichsam zur Leistungskontrolle und zur Verfolgung persönlicher Interessen eingesetzt, wodurch sich strukturelle und personelle Faktoren bei der Machtausübung vermischen. Der Einsatz von Kontrollmechanismen wird in nachfolgendem Beispiel der Interviewten Bukor deutlich. Wie bereits erwähnt, ist bei ihrer Teamarbeit, bei der Zusammenarbeit von Deutschen und Indern, besonders der Kostenfaktor relevant. Weil die indischen Teamkollegen günstiger sind, besteht auf Seite der deutschen Kollegen die Angst den eigenen Arbeitsplatz zu verlieren (vgl. Kapitel 4.1.2). In diesem Fall wird die kontrollausübende Strategie bewusst eingesetzt, um Leistungswerte und Aufgabenverteilung zu überwachen und zu eigenen Gunsten zu beeinflussen. Der Einsatz von Kontrollmechanismen bezieht sich auf die Nutzung der von der Firmenleitung vorgegebenen Metriken sowie auf ein Effizienzmessen und in diesem Sinne Bewerten ausschließlich ihrer indischen Teamkollegen (EB Z.: 52-56):

da rechnen wir zum Beispiel die Effizienz aus dann von indischen Kollegen. Ähm dann trekken wir sowas wie die On-time-delivery, also ob die pünktlich ihr Zeugs abliefern oder nicht. (EB Z.: 60-62)

Also zu diesen, zu Effizienzgeschichten also Metriken und so weiter, ist das irgendwie [I: hm] ähm, also zum Beispiel Effizienzmessung machen wir so, das ist ein bisschen schwierig würde ich mal sagen, also wir schätzen einfach, wie lange würden wir hier brauchen und diese Zahl geben wir rüber [...] Indien eben, erfahrungsgemäß braucht man ein bisschen länger, ähm deshalb (.) ja da guckt man nachher praktisch, wie viel wird dann tatsächlich abgerechnet und im Prinzip aus diesen äh, wenn man das durch einander teilt, kriegt/findet man einen äh Faktor da raus, ja? Und der Faktor, der wird im Prinzip auch gemessen, damit wird Indien bewertet. [...] also jetzt 2009 war es eben eins Komma fünf. [I: hm] Das heißt, die brauchen fünfzig Prozent mehr Zeit dort. (EB Z.: 120-136)

also wir messen uns ja jetzt nicht in dem Sinne. Das heißt wir wissen ja gar nicht, ob wir selber nicht vielleicht auch den Faktor 1,5 hätten (lacht). (EB Z.: 153-155)

Offiziell wird hier eine Effizienzmessung durchgeführt, dahinter liegen aber auch persönliche Motive, wie Kontrolle über die Messwerte. Anhand dieses Beispiels wird sichtbar, dass die Messung und Bewertung der indischen Teammitglieder auf einer Schätzung statt auf tatsächlichen Fakten beruht und somit wenig aussagekräftig ist. Trotzdem wird dieser Faktor für die Planung verwendet und kennzeichnet damit die

Arbeit der indischen Kollegen (EB Z.: 133f.). Von bewusst kontrollierender Strategie kann daher gesprochen werden, weil Frau Bukor von der Verzerrung weiß und diese nicht nur duldet, sondern an der Fortführung der Praxis selbst beteiligt ist. Dass von deutscher Seite eine Art Kontrolle ausgeübt wird, sieht man auch daran, dass Aufgaben an die indischen Kollegen nach Ermessen der deutschen Kollegen zugewiesen werden (vgl. auch EB Z.: 801-808):

dann wird das hier einsortiert, ähm ist das jetzt was Schwierigeres oder was nicht so schwieriges. Wenn es jetzt nicht so schwierig ist, kann man es eventuell auch gleich weitergeben nach Indien, machen wir gar nicht mehr so viel. (EB Z.: 242-245)

Das heißt wir gucken natürlich schon, dass wir erstmal selber ausgelastet sind, ne? Und Indien ist ein bisschen verlängerte Werkbank. Die sind halt günstiger. Klar wenn dann einer mal nicht arbeitet, ist nicht so schlimm, wie wenn hier einer nicht arbeitet. (EB Z.: 165-168)

Bei Anwendung einer Strategie der kontrollierten Zusammenarbeit kann sich Kontrollausübung auch in der Intention, eine Kulturveränderung bei einigen Teammitgliedern zu bewirken, zeigen. Eine angestrebte Veränderung der indischen Kultur wird sichtbar, wenn zum Beispiel über typisch indisches Verhalten, wie „nichts ablehnen“ und „Probleme selber lösen wollen“ und dadurch „nicht nachfragen“, woraufhin Termine nicht eingehalten werden können, erzählt wird (EB Z.: 485-502):

also so ein bisschen dieses, dass man nicht nein sagen kann, das ist schon ein bisschen das, aber das versuchen wir natürlich dann auch irgendwie dann abzutrainieren. (EB Z.: 502-504)

Eine Kulturveränderung bedeutet, dass eigene Denk- und Verhaltensweisen auf ethnozentrische Weise als Norm gesetzt werden und die Erwartung an die andere Seite besteht, dass diese die eigene Norm ebenso annimmt und für sich als gültig akzeptiert (zu Ethnozentrismus vgl. Bennett 1993).

Auch die beiden Experten berichten von kontrollausübenden Strategien im Umgang mit Personen, die anderen Kulturen angehören. Herr Dieterich thematisiert verschiedene Probleme bei der Zusammenarbeit, die nach seiner Einschätzung in kulturell geprägtem Verhalten der Inder liegen. Dazu gehört eine zu rigide Prozessorientierung (PD Z.: 182-189), Qualitätsprobleme infolge mangelnden Nachfragens (PD Z.: 190-192) und zu hohe Abhängigkeit von Anweisungen:

die erwarten, dass wir ihnen sagen, was sie tun und dann tun sie das, aber nicht mehr und nicht weniger. Und es gibt ganz, ganz Wenige, die wirklich selbstständig und mitdenkend arbeiten da drüben und das ist wirklich unser großes Problem. Das

ist unser Ziel, was wir haben, dass wir eben nicht alles 100%ig spezifizieren müssen, sondern dass die auch selber wissen, was sie tun müssen. Und jetzt kommt dann diese ganze Kultur dazu, man sagt ja nicht nein. (PD Z.: 157-163)

Und das sind Dinge, da arbeiten wir dran. Da kämpfen wir mit. Das ist aber noch viel, viel zu weit verbreitet. Das macht uns, diese Haltung der indischen Kollegen macht uns wirklich große Schwierigkeiten. (PD Z.: 179-181)

Also Fehlerkultur ist ein Punkt an dem wir auch arbeiten zur Zeit, denen klar zu machen, Leute das ist nichts schlimmes, Fehler macht jeder. (PD Z.: 511-513)

Auch hier wird eine intentionierte Kulturveränderung als Anpassung typisch indischen Verhaltens an deutsche Standards und Erwartungen sichtbar. Außerdem sorgen auch unternehmenspolitische Entscheidungen, wie die Einrichtung von „Leitwerken“, um der deutschen Position bei der Zusammenarbeit mehr Kontrolle zu ermöglichen (vgl. PD Z.: 403-405):

Mainz ist immer noch Leitwerk dafür und wenn die an ihrer Linie eine Änderung vornehmen, dann müssen die es in Indien auch tun. Und so versuchen wir das überall und damit sagen wir unseren Mitarbeitern, hört her, wir sind diejenigen, die vorgeben wo es lang gehen soll und die anderen folgen dem, also wir sind wichtig. (.) Und wir werden auch nicht den Laden ganz zumachen hier. Wir brauchen das einfach, irgendwo muss ja die Leitfunktion herkommen, das wollen wir nicht aus der Hand geben. (PD Z.: 412-419)

Herr Jäger bringt ebenfalls den Aspekt der Kulturveränderung als kontrollausübende Strategie bei der Zusammenarbeit. Er spricht über typisch asiatisches zurückhaltendes Verhalten und darüber, wie den Asiaten „die Scheu genommen werden muss“ (LJ Z.: 462f.). Er spricht außerdem von einer „Ausrichtung der Kulturen“ (LJ Z.: 72) und bezieht sich im Verlauf des Interviews auf das Gelten eines nicht nationalen, sondern des Unternehmenswertesystems für alle Mitarbeiter (LJ Z.: 687-709; vgl. Kapitel *Unternehmenswerte* 4.2.1.1.1). Herr Dieterichs und Herr Jägers Aussagen über Kulturveränderung und Ausrichtung der Kulturen zeigt, dass eine kontrollausübende Umgangsstrategie mit Teammitgliedern Folge eines bewussten, politischen Gestaltungsprozesses sein kann.

Bei einer kontrollausübenden Strategie geht es darum die Leistung und Effizienz der Zusammenarbeit zu überwachen, gleichzeitig aber auch um individuelle Interessen. Eine Anwendung dieser Strategie findet sich beim Einsatz von Kontrollmechanismen. Diese Strategie tritt auf, wenn Leistungsvorgaben und individuelle Interessen bestehen und wenn strukturelle Mechanismen zur Kontrollausübung bereits existieren. Da in multikulturellen Teams Zugehörigkeiten zu verschiedenen Kulturen eine Rolle spielen,

zeigt sich eine kontrollausübende Strategie auch in einer intendierten Kulturveränderung. Die eigenen Maßstäbe werden dabei als einzig wahr und richtig gesetzt, andere als problematisch wahrgenommen und mit Zwang versucht, an die eigene Norm anzupassen. Eine Kulturveränderung hat zum Ziel, bei anderen Personen oder Personengruppen eine tiefgreifende Veränderung herbeizuführen. Bei dieser Strategie wird Machtausübung am deutlichsten. Kontrollausübende Strategien müssen sich nicht ausschließlich auf den Umgang mit kultureller Differenz beziehen, sondern können auch eine Kontrolle von Personen zur Durchsetzung eigener Interessen sein. Der Interviewte Ferreira zeigt zum Beispiel das Bedürfnis Kontrolle auszuüben, indem er betont, wie viel leichter es ist Aufträge erteilen zu können, wenn man in einer hierarchisch höheren Position ist (NF Z.: 489-495). Der Interviewte Reck muss als Projektleiter auch Entscheidungen treffen, die er persönlich richtig findet und die „nicht unbedingt demokratisch sind“ (TR Z.: 641-661).

Integrierende Strategie

Eine integrierende Strategie zeichnet sich durch Wertschätzung anderer Personen und ihrer Hintergründe und den Versuch diese in ihrer Art zu akzeptieren und in die Teamarbeit mit einzubeziehen, aus. Die Stufen der integrierenden Strategie reichen von Rücksicht über Wertschätzung bis hin zur Integration.

Die Interviewte Bukor zeigt Rücksicht gegenüber dem kulturellen Hintergrund ihrer indischen Kollegen und geht von ihrer Seite darauf ein:

ich hab es ja gelernt im Seminar, dass das eben, dass die eben ungern irgendwas ablehnen oder dann auch irgendwie das alles schaffen wollen und dann versuch ich dann selber schon irgendwie, dann will ich entweder einen Plan von denen haben, zum Beispiel kann man den einfordern, dass man sagt, wie hast du dir jetzt dir jetzt die Aufgaben eingeplant, ist das dann sinnvoll? Und wenn ich dann sehen, da passt was nicht, da hack ich da halt nach. (EB Z.: 505-511)

Der Experte Herr Dieterich spricht auch wiederholt von Rücksichtnahme auf die indische Kultur und von der Vermittlung von Rücksichtnahme gegenüber den deutschen Kollegen (vgl. PD Z.: 214-221):

Und da muss man dann eben rechtzeitig nachfragen und das ist das, was wir gelernt haben äh (.) wir können nicht von den indischen Kollegen verlangen, ihr benehmt euch jetzt mal so, ihr werdet deutsche Entwicklungsingenieure und so benehmt ihr euch auch, sondern wir wissen, wie deren Kultur funktioniert, wir wissen, wie die Inder ticken und wir müssen uns damit abfinden, dass es so ist. Ändern in großem Maß können wir sie

nicht (.) und da müssen wir Rücksicht drauf nehmen und das haben wir jetzt so langsam begriffen. (PD Z.: 196-203)

im persönlichen Umgang mit den indischen Kollegen, versuchen wir unseren Mitarbeitern klar zu machen, dass sie, dass wir, dass sie die indische Kultur berücksichtigen müssen. (PD Z.: 263-266)

Auch hier wird wieder die unternehmenspolitische Dimension der Umgangsstrategie deutlich, Rücksichtnahme kann vermittelt oder vorgegeben werden.

Eine Wertschätzung gegenüber anderen wird bei vielen Interviewten deutlich. Sie zeigt, dass anderes Denken und Verhalten als solches wahrgenommen, akzeptiert und in die Teamarbeit einbezogen wird. Im Beispiel der Interviewten Kuhn nimmt sie als Projektleiterin Rücksicht auf einen tschechischen Kollegen, dem die Arbeit über Zielvereinbarungen ungewohnt war (vgl. LK Z.: 929-938):

er hat auch gesagt, es fiel ihm schwer, am Anfang haben wir eher Ziele vereinbart, ähm das Verfahren haben wir schnell geändert. (LK Z.: 911-913)

Herr Reck verfolgt ebenfalls als Projektleiter eine wertschätzende Strategie, was bei Diskussionen, bei denen jeder das Recht hat sich zu äußern, realisiert wird:

das war relativ schwierig ähm ich sag mal jedem das Gefühl zu geben, dass er jetzt ausreichend Wert geschätzt ist mit seiner Meinung auch, dass die jetzt auch jeder gehört hat. (TR Z.: 650-652)

Außerdem verwendet er besonders viel Zeit darauf, ein Teammitglied, dessen Englischkenntnisse weniger gut sind, durch Einzelgespräche zu integrieren (TR Z.: 526-540). An anderer Stelle würdigt Herr Reck den Arbeitseinsatz und die Leistung genau dieses Mitgliedes (TR Z.: 406-410). Frau Schwarz berichtet von der Rücksicht auf eine zurückhaltende Kollegin und darüber, wie sie sich selbst zurücknimmt, um der Kollegin die Chance zu geben, eine Arbeit zu präsentieren (DS Z.: 633-639). Wertschätzung wird auch direkt geäußert, wie im Falle Herrn Ferreiras (vgl. SF Z.: 689-695):

Man hat äh Gelegenheit andere Kulturen kennenzulernen, andere Mentalitäten und etc. ne? Andere Sprachen sogar, also man kommt in Kontakt mit einer andere Welt, sage ich mal so ne? Und das ist eine Sache, was mich persönlich motiviert. (NF Z.: 151-155)

Er erlebt die Zusammenarbeit und die verschiedenen Hintergründe als Bereicherung und persönliche Erfahrung (vgl. SF Z.: 458-460, 900f.; EB 848f.; AP 638-641, 744-751).

Neben dem Äußern von Wertschätzung und der Rücksichtnahme zeigt sich die integrierende Strategie auch darin, dass der Versuch einer tatsächlichen Integration, also der gewinnbringenden Einbeziehung aller Personen und Eigenarten, unternommen wird.

Herr Franke spricht den Nutzen des italienischen Arbeitsstils an (vgl. SF Z.: 1062-1082):

Mir hat einer von den italienischen Kollegen mal gesagt, du musst verstehen in Italien gibt es das Sprichwort you can always improvise, ne? Man kann immer improvisieren und das ist was ähm was ich gemerkt habe, was zutrifft und das kann ich aber auch für mich/wenn ich das weiß, kann ich es auch für mich nutzen, du ich brauch da schnell mal was. (.) Das ist glaube ich mit einem deutschen Ingenieursteam das wäre gar nicht möglich. (SF Z.: 244-253)

Außerdem spricht er von dem Nutzen der Erfahrung eines amerikanischen Kollegen (SF Z.: 445-471). Für den Interviewten Ferreira ist das Vorhandensein verschiedener Erfahrungen und Arbeitsweisen sogar grundlegend für den Erfolg des Projektes, woraus man eine integrierende Strategie schlussfolgern kann (NF Z.: 197-202).

Integrierende Strategien zeigen sich im Rücksichtnehmen auf die Teammitglieder sowie der Wertschätzung dieser Kollegen, die auch direkt ausgedrückt wird. Darüber hinaus kann es eine tatsächliche Integration geben, bei der ein Gewinn aus dem Einbeziehen verschiedener Erfahrungen, Hintergründe, Denk- und Verhaltensweisen versucht wird. Eine weitere direkte Umgangsmöglichkeit ist die interaktive oder auch konfrontative Strategie.

Interaktive Strategie

Eine interaktive oder auch konfrontative Strategie im Umgang mit den Teammitgliedern bezieht sich auf die Durchsetzung eigener Interessen gegenüber Interessen der anderen. Herr Franke spricht zum Beispiel von Druck machen und Dinge akzeptieren (SF Z.: 199-201, 328-330, 647f., 856f., 861-864):

Wo man auch mal wieder ähm Druck machen musste überhaupt dass das akzeptiert wird und gesagt hab, ich kann, ich muss das einfach bringen, das liegt jetzt nicht an mir als Person, ja? (SF Z.: 199-201)

das ist halt eher eher mit der Zeit ähm geben und nehmen, dass man sagt ok mir sind die und die Sachen wichtig und bei den und den Sachen muss ich halt sagen ok, kann ich akzeptieren. (SF Z.: 682-684)

Die Interessen, die Herr Franke vertritt, stimmen besonders, was Termine und Qualität betrifft, nicht mit den Interessen seiner italienischen Teamkollegen überein (SF Z.: 76f., 215-217, 329-331, 863f., 1078-1080). Eine konfrontative Umgangsstrategie in dieser Situation zeigt sich im „Druck ausüben“, indem auf den grundlegenden Entwicklungs-

vertrag verwiesen und notfalls auch der Chef eingeschaltet wird (SF Z.: 858-862). Aber auch die Gegenseite bringt ihre Interessen durch, dann muss Herr Franke nachgeben und Sachen akzeptieren (SF Z.: 714-717, 1090-1092, 1129-1135). Herr Franke spricht eine weitere Form einer interaktiven Strategie an, was eher auf eine *win-win*-Situation für beide Partner abzielt, das Überzeugen:

der Entwicklungsvertrag der sollte eingehalten werden [...] Dann kann man dadurch nur Druck aufbauen ähm (.) es ist eine Möglichkeit, das kann man machen, wenn es um Termine geht ähm (.) bei Sachen die (.) funktionieren oder wenn man eine andere Funktion haben will oder sagt das muss anders gearbeitet werden, wenn es um Qualität geht, dann muss man, kann man das zwar sagen hier und hier, aber muss eigentlich davon überzeugen, dass es so nicht geht, das ist oft ein Diskussionsprozess, also es zeigt sich mehr ähm (.) dass man versucht die Leute zu überzeugen und sagt guck mal ähm wenn man das so und so macht hat das die und die Vorteile, seht ihr die auch. (SF Z.: 658-670)

Beim Überzeugen werden die eigenen Interessen dargelegt und Vorteile für die Partner aufgezeigt, damit sie diese verstehen und annehmen. Überzeugen als kommunikative Handlungsstrategie zeichnet sich besonders durch die gezielte und strategische Einflussnahme auf andere aus. Zu einer interaktiven/konfrontativen Strategie im Umgang mit den Teammitgliedern gehört auch das aktive Lösen von Konflikten durch Ansprechen eigener Befindlichkeiten. Die Interviewte Pohlmann findet das Lästern einiger Kolleginnen anstrengend. Sie berichtet davon, diese direkt darauf angesprochen zu haben mit der Bitte um Unterlassung (AP Z.: 817-819). Auch Frau Schwarz setzt sich in einem Fall für einen Teamkollegen ein, den sie im Team als „nicht ausreichend gewürdigt“ empfand (DS Z.: 541-545). Frau Kuhn geht der Ursache eines Fehlers mit den Teamkollegen auf die Spur und konfrontiert die betreffenden Schuldigen direkt damit (LK Z.: 522-527). Herr Reck gibt über das gute Verstehen im Team an, dass man sich auch offen gesagt hat, was nervt (TR Z.: 418f.).

Das Verfolgen einer interaktiven Strategie bedeutet, bewusst die eigenen Interessen zu vertreten und Unterschiede in den Interessen der anderen wahrzunehmen. Diese Interessen können durch Druck ausüben oder durch Überzeugen durchgesetzt werden. Es findet ein Aushandlungsprozess statt, bei dem man erfolgreich seine Interessen durchbringen kann, die der anderen akzeptiert oder eine Lösung, bei der alle Interessen berücksichtigt werden, findet. Wegen der Direktheit dieses Umgangs kann auch von einer konfrontativen Strategie gesprochen werden. Eine weitere Umgangsmöglichkeit ist die Pflege des persönlichen Kontaktes mit den Teammitgliedern.

Kontaktverbessernde Strategie

Eine kontaktverbessernde Strategie bezieht sich besonders auf die Pflege und Verbesserung der persönlichen Beziehung zu den Teamkollegen. Viele Interviewte berichten von der Bedeutung eines guten Verstehens mit den Kollegen auf einer persönlichen Ebene. Dieses Verstehen wird als wichtig für erfolgreiche Zusammenarbeit betrachtet (SF Z.: 1026-1036; DS 1049-1054, 1068-1072):

da gabs auch Reibereien, die man eigentlich nur auch wieder über das persönliche Verhältnis ausgleichen konnte, also das war dann, das ist einfach was, was (.) für die ganze Projektarbeit mehr und mehr entscheidender wurde der direkte persönliche Zugang. (SF Z.: 185-188)

meinem letzten Projekt war auch wichtig, weil dadurch habe ich natürlich bisschen von Indien kennengelernt und die und diesen kulturelle Aspekte und (.) und ich glaube wenn du die Menschen besser verstehen kannst, dann kannst du mit denen auch besser zusammenarbeiten. (NF Z.: 273-277)

Hierbei wird deutlich, dass eine starke persönliche Beziehung erst die Aushandlung von Interessenunterschieden und die Formulierung eigener Bedürfnisse ermöglicht. Zu einer kontaktverbessernden Strategie gehört die Betonung von persönlichem Zugang zu den Teamkollegen und gegenseitigem Vertrauen (vgl. SF Z.: 548f., 623-628, 956-960; LK 827-830, 874f., 929; DS 1087-1090; EB 727-731). In diesem Rahmen wird die Pflege dieser privaten Ebene als sehr wichtig erachtet und aktiv betrieben (TR Z.: 462-469, 486-488; DS 1065-1068; SF 796-803). Neben gemeinsamen Unternehmungen sind auch Mitbringsel und gemeinsame Essenseinladungen eine Art, die persönliche Ebene zu pflegen (SF Z.: 769-784). Das Verfolgen einer kontaktverbessernden Strategie beinhaltet ebenso Initiativen zur Verbesserung der Zusammenarbeit. Frau Kuhn zieht mit einigen Kollegen ins Büro zu anderen Teammitgliedern, um sich schneller austauschen zu können (LK Z.: 292-300) und organisiert Feiern für das Team, wenn eine Projektphase beendet wurde (LK Z.: 947-956). Frau Schwarz richtet im Internet einen virtuellen Raum ein, wo ihr zum Großteil verteilt arbeitendes Team sich treffen und über Privates austauschen kann (DS Z.: 780-786).

Bei einer kontaktverbessernden Strategie hat der kulturelle Hintergrund der Teammitglieder besondere Bedeutung. Ein anderskultureller Hintergrund und Auslandserfahrungen erhöhen für die Interviewte Pohlmann beispielsweise das Interesse an einer Person (AP Z.: 636-639, 643f., 648f-650, 726-731, 744-751). Zu einem verbindenden Element wird das Erzählen vom Land und das Lernen bzw. Praktizieren

der eigenen Fremdsprache (AP Z.: 639-643, 645f., 894-899). Interesse an anderen Kulturen und der Austausch darüber stellen ein verbindendes Element auf der persönlichen Ebene dar (vgl. LK Z.: 824-827; DS 1076-1079):

dann erzählt der ein bisschen, wie es bei sich so ist, natürlich meistens will man wissen, wie es in Indien so ist und wie mit irgendwelchen Themen und dann erzählt der einem vielleicht irgendwas über Yoga (lacht). (EB Z.: 724-726)

Der Interviewte Ferreira betont das Wissen und Verständnis um kulturelle Hintergründe als entscheidend bei der Zusammenarbeit auf persönlicher Ebene (vgl. TR Z.: 672-677):

ähm außerdem ich glaube diese Verständnis für den unterschiedliche Kultur und und Hintergründe ist auch wichtig ne? Weil (.) ich glaube nur so kann man bestimmte Sachen von Kollegen verstehen, wieso die so reagiert haben oder so. (NF Z.: 652-655)

Darüber hinaus tragen gemeinsame Späße und eine lustige Atmosphäre zu einer Kontaktverbesserung bei (EB Z.: 722f.; NF 527; LK 533-536; DS 590-594, 601-608, 1076-1079). Grenzen des Verstehens auf der privaten Ebene werden ebenfalls aufgezeigt. So dominiert doch die Projektaufgabe das Verhältnis, das Private darüber hinaus bleibt beschränkt (TR Z.: 498-504, 956-964):

das ist jetzt (..) kein kein (.) es ist wie eine gute Bekanntschaft, so kurz vor der Freundschaft, gute Bekanntschaft, man kann sehr sehr gut miteinander aber es ist halt nicht ganz eng, aber ist hauptsächlich beruflich definiert. (SF Z.: 1033-1036)

Das Verstehen auf einer persönlichen Ebene im Team wird von den Interviewten als sehr wichtig erachtet. Persönlicher Zugang und gegenseitiges Kennen und Vertrauen haben einen Einfluss auf die Kommunikation im Team, das Austragen von Konflikten und auf den Projekterfolg. Daher wird der private Kontakt aktiv gepflegt, durch Austausch, Mitbringsel, Spaß, gemeinsame Feiern und Essen. Anderskulturelle Hintergründe können das Interesse an einem privaten Kontakt erhöhen und der Austausch über Kulturelles kann ein verbindendes Element sein. Ein Verstehen kultureller Hintergründe erleichtert auch das Verstehen von Personen und somit die Zusammenarbeit. Die privaten Beziehungen stehen häufig hinter der beruflichen Beziehung und dienen damit in erster Linie der Aufgabenerfüllung, was eine Grenze der kontaktverbessernden Strategie und der persönlichen Beziehung bedeutet.

Umgangsstrategien der Interviewten mit den Teammitgliedern zeigen sich einmal beim Erzählen über diese, durch Selbstpositionierung, Einordnung der Anderen, über Zeigen

von Wissen und Bewertungen sowie durch eine Identifikation mit dem Team. Darüber hinaus werden tatsächliche Strategien sichtbar, indem über reales Verhalten berichtet wird. Direkte Umgangsstrategien mit den Teammitgliedern sind Kontrollausübung, Integrierung, Interaktion bzw. Konfrontation und Kontaktverbesserung. Die einzelnen Umgangsstrategien schließen sich dabei nicht aus, sondern können auch in Kombination auftreten.

4.2.3.3 Zusammenfassung Beziehungsebene Individuum-Teammitglieder

Machtfaktoren haben auf zwei Ebenen Einfluss auf das Verhältnis zwischen den Teammitgliedern. Einerseits wird durch eine Charakterisierung der anderen deutlich, zu welchen Gruppen diese als zugehörig betrachtet werden, sehr häufig werden dabei nationale Zugehörigkeiten erwähnt. Im Zusammenhang damit werden auch Eigenschaften, Fähigkeiten und Verhaltensweisen der Teamkollegen beschrieben. Außerdem wird eine Sympathie zu bestimmten Personen ausgedrückt und angeführt, welche Charaktere als schwierig erlebt werden. Andererseits wird das Team an sich charakterisiert. Über eine Beschreibung der Teamatmosphäre wird eingeordnet, wie die Beziehungsebene erlebt wird. Die Situationsstrukturierung im Team, wie Treffen, Austausch und die Zusammenarbeit organisiert werden, wird dargelegt und damit wird gezeigt, wie wichtig Regeln für die Strukturierung der Zusammenarbeit sind. Ebenso wird über Schwierigkeiten bei der Zusammenarbeit struktureller, persönlicher und kultureller Natur gesprochen sowie über den Gewinn aus der jeweiligen Teamkonstellation für den Arbeitserfolg und das persönliche Lernen.

Umgangsstrategien mit diesen beziehungsbeeinflussenden Machtfaktoren zeigen sich auf Erzählebene und beim direkten Umgang. Beim Erzählen wird die Macht des Sprechers, seine Realität erzählend zu gestalten, deutlich. Er hat im Rahmen der Teamarbeit und der Beziehung mit den Teammitgliedern die Möglichkeit, seinem Selbstverständnis und seiner Identität Ausdruck zu verleihen. Dies geschieht durch Selbstpositionierung, indem die eigene Gruppenzugehörigkeit, meist auch zu einer Nation, hervorgehoben wird, sowie eigene Eigenschaften und Verhaltensweisen. Häufig wird ebenso auf Wissen, Fähigkeiten und Kompetenzen eingegangen, die gegenüber anderen Teammitgliedern bevorteilen, woran das menschliche Bedürfnis nach einem positiven Selbstwert mit selbstwertsteigernden Strategien deutlich wird. Die Teammitglieder werden ebenso wie die eigene Person zu Gruppen zugeordnet, und

ihnen werden bestimmte Eigenschaften zugeschrieben. Beim Sprechen über andere wird Wissen über diese gezeigt. Sie werden teilweise auch bewertet. Dadurch können sich die jeweiligen Sprecher als denkende, verstehende, beurteilende Individuen darstellen. An einigen Stellen wird eine Identifikation mit dem Team deutlich, was zeigt, dass eine Gruppenidentität und damit Teil eines größeren Ganzen zu sein wichtig für die Sprecher ist, und man mit dieser stärkeren Gemeinschaft besonders Bedrohungen begegnet. Die Umgangsstrategien, die im direkten Kontakt mit den Teammitgliedern angewendet werden, liegen auf verschiedenen Ebenen. Bei einer kontrollausübenden Strategie wird versucht, das Verhältnis zu den Teammitgliedern und die Art der Zusammenarbeit einseitig und in einer ethnozentrischen Weise zu bestimmen, durch den Einsatz von Kontrollmechanismen und eine intendierte Kulturveränderung. Eine integrierende Strategie betont die Wertschätzung anderer und reicht von Rücksicht auf deren persönliche und kulturelle Hintergründe bis hin zu einer tatsächlichen Integration, bei der Eigenarten gewinnbringend kombiniert und genutzt werden. Die Durchsetzung eigener Interessen steht im Fokus der interaktiven Strategie, die wegen ihrer Direktheit auch als konfrontative Strategie bezeichnet werden kann. Bei dieser Strategie geht es um einen Prozess der Aushandlung verschiedener Interessen. Druck machen, Diskutieren, Konflikte direkt ansprechen und lösen, Überzeugen und Dinge akzeptieren sind Möglichkeiten zu handeln. Eine kontaktverbessernde Strategie heißt, dass die Pflege und die Verbesserung der persönlichen Ebene als wichtig erachtet werden. Verstehen, persönlicher Zugang und Vertrauen sind wichtig für den Projekterfolg. Initiativen zur Kontaktverbesserung und Späße sind bei Anwendung dieser Strategie zu finden. Kultur spielt hier eine besondere Rolle, weil das Interesse an kulturellen Hintergründen und der Austausch darüber ein verbindendes Element in einer Beziehung und im Team sein kann. Die kontaktverbessernde Strategie hat ihre Grenze im Bezug auf die Arbeitsaufgabe, da doch die dienstliche Beziehung im Vordergrund steht. Diese vier Strategien können in Kombinationen auftreten, die Interviewte Bukor verfolgt zum Beispiel eine starke kontrollausübende Strategie gegenüber ihren indischen Teamkollegen, gleichzeitig nimmt sie aber auch Rücksicht auf einige Aspekte und möchte die persönliche Ebene stärken, damit zeigt sie ebenso eine integrierende und kontaktverbessernde Strategie. Der Interviewte Franke zeigt in erster Linie eine interaktive, auf Interessenaushandlung fixierte Strategie im Umgang mit den italienischen Teamkollegen, wobei nutzbringende Integration kultureller Unterschiede und persönliche Kontaktverbesserung ebenfalls berücksichtigt werden.

5 Zusammenfassung der Forschungsergebnisse

Das folgende Kapitel enthält eine Zusammenfassung der wichtigsten Analyseergebnisse und dient der Beantwortung der eingangs gestellten Forschungsfrage *Wie gehen Mitglieder multikultureller Teams mit Macht um und welche Rolle spielt in diesem Rahmen kulturelle Differenz?* Außerdem wird im Rahmen der komparativen Analyse in Anlehnung an die Grounded Theory von Glaser und Strauss 1967 ein *sensitizing concept* vorgestellt, in dem die bisher formulierten Analysen verknüpft werden und das als Grundlage weiterer Forschung dienen kann (Strübing 2004, S. 30). In diesem zusammenfassenden Kapitel wird zunächst auf Handlungsmöglichkeiten und auf die Rolle kultureller Differenz als Analyseergebnisse eingegangen, daran schließt eine Diskussion der Ergebnisse an.

5.1 Handlungsmöglichkeiten als Umgang mit Macht

Bisher wurden in dieser Arbeit die Beziehungsebenen im Arbeitskontext untersucht, die für in multikulturellen Teams tätige Personen unter dem Fokus von Machtuntersuchungen relevant sind. Zunächst spielt die Ebene Individuum-Unternehmen eine Rolle, ebenso die Ebene Individuum-Vorgesetzter und schließlich die Ebene Individuum-Teammitglieder. Die Ebenen ergeben sich in Folge von Analysen der vorliegenden Interviews bezüglich Machtaspekte und des Umgangs mit diesen. Machtaspekte sind dabei all jene Faktoren, die einen Einfluss auf das Individuum haben und damit die Beziehung der jeweiligen Ebene gestalten. Auf jeder Beziehungsebene fanden sich spezifische Machtfaktoren. Individuen befinden sich in diesen speziellen Machtbeziehungen, und ihnen ist dabei ein Machtmotiv eigen, was sich aus einer Vielzahl an individuellen Motiven zusammensetzt. Um nicht machtlos zu sein und ihre eigenen Motive zu realisieren, finden Individuen bestimmte Umgangsstrategien mit den jeweiligen Machtfaktoren. Die Umgangsstrategien mit den Machtfaktoren jeder Ebene stellen Handlungsmöglichkeiten dar. Abbildung 5 fasst die bisher gefundenen Ergebnisse zusammen:

Für Individuen bestehende Machtbeziehungen bei Teamarbeit im Unternehmenskontext

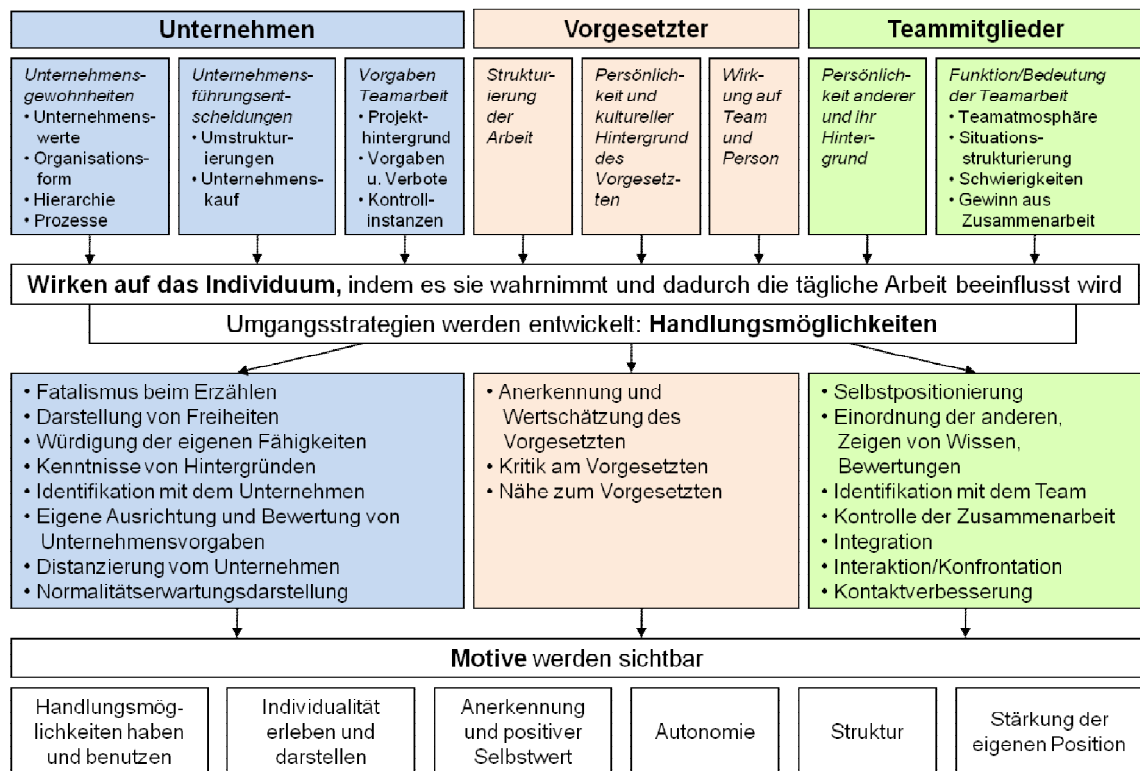


Abbildung 5: Zusammenfassung der Analyseergebnisse

Machtfaktoren

Die Beziehungsebene Individuum-Unternehmen kann gemäß dem Corporate Identity Ansatz betrachtet werden. Nach diesem Ansatz besitzen Unternehmen eine persönlichkeitsähnliche Identität, wenn Unternehmenshandeln und das Handeln der Unternehmensangehörigen in ausgewogenem Verhältnis stehen. Außerdem müssen ein einheitlicher Außenauftritt und eine einheitliche Unternehmenskommunikation bestehen, die zu einem einheitlichen Fremdbild des Unternehmens in der Öffentlichkeit führen (Macharzina/Wolf 2005). Auf dieser Ebene prägen Unternehmensvorgaben die Beziehung. Unternehmensvorgaben sind Weisungen der Organisation, sie umfassen alle als verbindlich geltenden Richtlinien des Unternehmens und bedeuten eine Einschränkung des Handlungsspielraums und der Entscheidungsautonomie des Individuums. Wie es sich aus der Datenanalyse ergab, treten sie in Form von Unternehmensgewohnheiten, Unternehmensführungsentscheidungen und Vorgaben für die Teamarbeit auf. Unternehmensgewohnheiten stellen den Vorgabenteil der Unternehmenskultur dar, sie beeinflussen Denken und Handeln des Individuums im Unternehmen. Unternehmens-

gewohnheiten gelten für das gesamte Unternehmen und sind langfristig angelegt. Hierzu gehören Unternehmenswerte, Organisationsform, Hierarchie und Prozesse. Unternehmensführungsentscheidungen beziehen sich auf unternehmenspolitische, zukunftsgerichtete Planungen, sie bewirken relativ kurzfristige Veränderungen in Unternehmensteilen oder dem gesamten Unternehmen und haben so Einfluss auf die tägliche Arbeit der Interviewten. Relevant aus diesem Bereich sind Umstrukturierungen und Unternehmenskäufe. Vorgaben für die Teamarbeit gelten nur für das spezielle Team und für die Dauer seines Bestandes. Es handelt sich um organisatorische Weisungen und Leistungsvorgaben, die relativ direkt formuliert werden. Vorgaben für die Teamarbeit bestehen im Projekthintergrund, in Verhaltensvorgaben und Verboten für die Mitarbeiter sowie in Kontrollinstanzen. All diese Machtfaktoren sind struktureller Natur, die Machtbeziehung Individuum-Unternehmen ist damit ein von strukturellen Faktoren geprägtes Verhältnis (vgl. Kapitel 4.2.1.1).

Der Vorgesetzte ist Handlungsträger innerhalb einer Führungshierarchie und zeichnet sich durch seine Führungsverantwortung, seine Weisungsbefugnisse gegenüber den Mitarbeitern und die damit zusammenhängende Verhaltensbeeinflussung aus. Hier werden auch strukturelle Machtfaktoren relevant, weil die Position, die den Vorgesetzten ermächtigt, strukturell festgelegt ist. Auf der Beziehungsebene Individuum-Vorgesetzter wurde über die Strukturierung der Arbeit durch den Vorgesetzten gesprochen, da er Strategien und Regeln vermittelt, Vorgaben aufstellt, und seine Rückmeldung in vielen Angelegenheiten gefordert wird. Außerdem hat seine Persönlichkeit Einfluss darauf, wie Regeln vermittelt werden. In diesem Rahmen werden seine Fähigkeiten, Eigenschaften und Hintergründe beschrieben. Dabei handelt es sich um einen Einfluss personeller Machtfaktoren. Er beeinflusst ebenfalls das Team und die Teamatmosphäre und hat eine Wirkung auf das Individuum und seine Arbeitsmotivation (vgl. Kapitel 4.2.2.1).

Auf der Ebene Individuum-Teammitglieder spielen die Persönlichkeit und der jeweilige Hintergrund der Teammitglieder eine Rolle. Zugehörigkeiten, Eigenschaften und Verhaltensweisen werden beschrieben, und es wird durch das Äußern von Sympathien eine Nähe oder Distanz zur eigenen Person ausgedrückt. Außerdem wird das Team an sich charakterisiert, was einer Beschreibung der Beziehungsebene entspricht. Gesprochen wurde über die Atmosphäre im Team, die Strukturierung der Arbeit sowie über Schwierigkeiten und Nutzen der Zusammenarbeit. Bei den

Verhältnissen dieser Beziehungsebene dominieren personelle Machtfaktoren (vgl. Kapitel 4.2.3.1).

Handlungspotenzial

Bei allen drei Beziehungsebenen wird deutlich, wie das Individuum das jeweilige Verhältnis sieht und erlebt. Beim Handeln im Unternehmen und beim Erzählen darüber zeigen sich Umgangsstrategien mit den Machtfaktoren jeder Ebene. Diese Umgangsstrategien stellen individuelle Handlungsmöglichkeiten für die eigene Positionierung innerhalb der jeweiligen Beziehungsebene dar. Handlungsmöglichkeiten bedeuten ein Vermögen oder das Zur-Verfügung-Stehen von Möglichkeiten, Handlungen zu vollziehen und auf alle möglichen Einflüsse auf die eigene Person zu reagieren. Der Kulturpsychologe Ernst Boesch (2005) verwendet die Begriffe ‚Handlungspotenzial‘ und ‚Handlungsvermögen‘ und bezeichnet damit das Streben des Menschen nach Gestaltung der eigenen Umwelt und vice versa der eigenen Kultur. Grundmotivation des Menschen ist es, ein stabiles Gleichgewicht zwischen *Ich* und *Umwelt* bzw. zwischen *Innen* und *Außen* zu schaffen. Dieses von Natur aus labile Verhältnis versucht der Mensch zu kontrollieren, indem er einerseits seine Umwelt gestaltet, wie beispielsweise sein Büro, seinen Wohnbereich oder Garten, und es durch diese Kontrolle zu etwas Eigenem wird. Andererseits gibt es Bereiche im Inneren, die einem selbst fremd sind, wie angsteinflößende Gefühle oder Gedanken, die der Mensch durch Rituale oder künstlerisches Schaffen in ein Außen verwandeln und damit fassbar machen kann (ebd., S. 25ff.). Als Handlungspotenzial wird die Möglichkeit bezeichnet, solche Veränderungen der Umwelt zu bewirken. Indem Umwelt gestaltet wird, bestätigt dies das eigene Handlungspotenzial und macht damit eine Selbstwirksamkeit erfahrbar, welche notwendig für den Erhalt des Selbstbildes ist (ebd., S. 30). Der Mensch strebt dabei nach Vervollkommnung der Umwelt und Vervollkommnung des Handlungspotenzials. Anhand dieser anthropologischen Perspektive wird ein Zusammenhang zwischen Handlungsvermögen und Macht deutlich. Das Bedürfnis, die Umwelt zu gestalten und auf Umwelteinflüsse zu reagieren, kann als Machtmotiv verstanden werden. Das tatsächliche Handeln und die Beeinflussung der Umwelt sind dann die Machtausübung und gleichzeitig die Bestätigung der eigenen Fähigkeit zu handeln und Macht auszuüben. Handeln bedeutet demnach, eigene Macht zu nutzen und zu spüren. Bei Teamarbeit, bei der das Unternehmen und Unternehmensvorgaben die Umwelt

darstellen, wird das individuelle Potenzial, Handlungen nach eigenem Ermessen auszuführen und eigene Macht zu spüren, besonders relevant. Es ergibt sich erst aus diesen strukturellen Vorgaben und kann als Gegensatz oder Gegenmacht zu diesen betrachtet werden. Boesch's Begriff des ‚Handlungspotenzials‘ beschreibt dabei ein abstraktes Vermögen. Der hier verwendete Begriff ‚Handlungsmöglichkeiten‘ bezieht sich dagegen auf konkretere Strategien des Umgangs mit Umwelteinflüssen. Diese Handlungsmöglichkeiten können sich auf tatsächliches Verhalten beziehen, aber auch sprachliches Handeln beinhalten, weil diesem ebenfalls mehrere Artikulationsmöglichkeiten zugrunde liegen und die Darstellung von Umweltfaktoren somit gestaltet werden kann. Häufig werden Handlungsmöglichkeiten unbewusst realisiert, weil das Machtmotiv und Machtausübung bis zu einem gewissen Grad latent bestehen. Wenn Handlungsmöglichkeiten, auch verbal, genutzt werden, bestätigt dies das eigene Handlungspotenzial. Für das Individuum bedeutet das, individuelle Handlungsmöglichkeiten müssen realisiert werden, Unternehmenskontext und Teamarbeit geben den Rahmen und die Möglichkeiten.

Umgang mit Machtfaktoren

Im Folgenden werden die genutzten Handlungsmöglichkeiten auf den Beziehungsebenen zwischen dem Individuum und dem Unternehmen, dem Vorgesetzten und den Teammitgliedern zusammengefasst. Die Nutzung von spezifischen Handlungsmöglichkeiten erlaubt eine Beschreibung des Machtverhältnisses auf jeder Ebene.

Auf der Beziehungsebene Individuum-Unternehmen wurde beim Erzählen ein *Fatalismus* deutlich, das heißt, eine Haltung gegenüber dem Unternehmen, welche die Machtlosigkeit des Individuums gegenüber den Handlungen des Unternehmens ausdrückt. Er wird durch stilistische Mittel wie Sprechen im Passiv, Personifizierung des Unternehmens und Bezug auf Anordnungen ‚von oben‘ ausgedrückt und zeigt an, dass die Seite des Unternehmens über alle wichtigen Ressourcen verfügt und einseitigen Einfluss auf das Individuum ausüben kann. Auf Zwänge der Unternehmensvorgaben wird sich nicht nur mit einer fatalistischen Darstellungsweise bezogen, eine *Darstellung von Freiheiten* tritt vor diesem Hintergrund ebenfalls häufig auf. Dies zeigt, wie wichtig es für Individuen ist, über Handlungsmöglichkeiten zu verfügen. Darin wird wiederum ein Autonomiestreben deutlich, das sogar zu Regelbrüchen führen kann. Eine Darstellung der *Würdigung der Fähigkeiten*, zum Beispiel durch berufliche Chancen,

stellt eine Art Anerkennung des eigenen Wertes der Arbeit für das Unternehmen dar. Die eigenen Ressourcen werden durch diese wertschätzende Darstellungsart gestärkt und die eigene Position damit gegenüber dem Unternehmen verbessert. Durch die *Darstellung der Kenntnisse von Hintergründen* können Personen sich als verstehende Individuen zeigen, die intelligent ihre Umwelt begreifen und keine machtlosen Objekte sind. *Identifikation mit dem Unternehmen* kann sich aus einer Würdigung der eigenen Fähigkeiten und durch Aufzeigen von Kenntnissen der Unternehmung und deren positiver Beurteilung ergeben. Es bedeutet Teil des personifizierten Ganzen, des Mächtigen zu werden und auch dadurch die eigene Position zu stärken. Indem beim Sprechen über das Unternehmen *eigene Ausrichtungen und Bewertungen* vorgenommen werden, zeigt sich eine Person nicht nur als verstehendes, sondern auch als urteilendes Individuum mit eigenen Bedürfnissen. Unternehmensvorgaben können dabei als Bedrohung, Herausforderung, Belastung, Bereicherung oder Chance repräsentiert sein. Neben der Identifikation ist auch eine *Distanzierung vom Unternehmen* möglich, zum Beispiel durch expliziten Vertrauensentzug oder mittels negativer Bewertungen von Unternehmensvorgaben. Dies ist Ausdruck eines Autonomiestrebens und einer Stärkung der eigenen Position unabhängig vom Unternehmen. Als letzter sichtbar gewordener Aspekt zeigte sich die *Darstellung von Normalität*. Diese belegt, dass Unternehmensvorgaben wichtig sein können. Sie bieten Struktur bei der Arbeit und damit Gewohnheit, Sicherheit und Verlass (vgl. Kapitel 4.2.1.2). Zusammenfassend ist die Machtbeziehung zwischen dem Individuum und dem Unternehmen durch ein Ungleichgewicht gekennzeichnet. Die Unternehmensseite verfügt über wichtige Ressourcen, die in Form von Unternehmensvorgaben die Arbeit der Person beeinflussen. Auf dieser Beziehungsebene finden sich überwiegend verbale Handlungsmöglichkeiten, was im Ungleichgewicht des Verhältnisses und der strukturellen Prägung begründet liegt. Im Mangel an tatsächlichen Handlungsmöglichkeiten wird die Machtlosigkeit des Individuums gegenüber dem Unternehmen sichtbar (vgl. Kapitel 4.2.1.3).

Auf der Beziehungsebene Individuum-Vorgesetzter werden strukturelle und personelle Machtfaktoren deutlich. Bei dem Umgang mit diesen zeigen sich besonders Anerkennungs- und Autonomiebestrebungen. Die Darstellung von *Anerkennung und Würdigung des Vorgesetzten* wird durch Betonung seiner Anwesenheit bei Treffen, Zuschreibung positiver Eigenschaften und Wertungen, Beschreibung des Vertrauensverhältnisses und der positiven Wirkung auf Person und Team ausgedrückt. *Kritik am Vorgesetzten* wird über eine explizite Abgrenzung der eigenen Person und des eigenen

Verhaltens formuliert, indem es negativ bewertet wird und negative Folgen für das Team aufgezeigt werden. Kritik wird auch sichtbar, indem auf von der Führungskraft enttäuschte Erwartungen eingegangen wird. Durch Anerkennung gegenüber dem Vorgesetzten und Kritik an ihm wird deutlich, dass Gewähren und Verweigern von Anerkennung Handlungsmöglichkeiten gegenüber dem Vorgesetzten darstellen (vgl. Nothdurft 2007). Das Äußern von Kritik ermöglicht ferner die eigene Darstellung als selbstständig denkendes und urteilendes Individuum und zeigt eigene Autonomiebestrebungen. Indem eine *Nähe zum Vorgesetzten* dargestellt wird, durch eine persönliche oder kulturelle Verbundenheit und durch Anerkennung der eigenen Person durch den Vorgesetzten, wird das eigene Grundbedürfnis nach Anerkennung und einem positiven Selbstwert sichtbar (vgl. Kapitel 4.2.2.2). Charakteristisch für die Beziehungsebene ist, dass die Strukturierung der Arbeit durch den Vorgesetzten und die Rückmeldung durch diesen erwünscht sind. Folglich wird das ungleiche Machtverhältnis, bei dem der Vorgesetzte allein aus seiner strukturell höheren Position heraus mehr zu sagen hat, benötigt. Andererseits hat auch seine Persönlichkeit entscheidenden Einfluss auf die Gestaltung des Verhältnisses und das Durchsetzen von Vorgaben des Unternehmens und damit auf das Gewähren oder Verweigern von Anerkennung ihm gegenüber. Ansätze für tatsächliche Handlungsmöglichkeiten liegen bei dem Aufbau einer persönlichen Nähe, Kontakt halten und Befolgen oder Widersetzen von Anweisungen. Die strukturelle Prägung des Verhältnisses zeigt sich hier darin, dass hauptsächlich Strategien beim Erzählen gefunden wurden (vgl. Kapitel 4.2.2.3).

Handlungsmöglichkeiten auf der Beziehungsebene Individuum-Teammitglieder eröffnen sich einerseits beim Erzählen. Hier erlaubt eine *Selbstpositionierung*, der eigenen Identität Ausdruck zu verleihen. Dies geschieht zum Beispiel durch Thematisierung von Zugehörigkeiten, Eigenschaften und Verhaltensweisen, die bei der Zusammenarbeit relevant sind. Diese können ferner zu anderen in Beziehung gesetzt werden, meist in der Weise, dass eigene Vorteile gezeigt werden. Ebenso werden *andere eingeordnet*, nach Zugehörigkeit, Eigenschaften und Verhaltensweisen und diese zur eigenen Person in Beziehung gesetzt als „nett“ oder „anstrengend“ (EB Z.: 712; TR Z.: 491; AP Z.: 595). Dadurch wird eigenes *Wissen über diese gezeigt* und *sie werden bewertet*. Durch diese Handlungsmöglichkeiten beim Erzählen kann sich der Sprecher erneut als verstehendes, denkendes und urteilendes Individuum präsentieren. Durch die Selbstpositionierung und Einordnung anderer wird die Handlungsmöglichkeit, Realität erzählend zu gestalten, sichtbar. Der Sprecher kann nach eigenen Bedürfnissen

Personen und Situationen beschreiben und einordnen. Häufig wirken dabei unbewusste Motive, wie das nach einem positiven Selbstbild und einem hohen Selbstwert. Dies wird sichtbar anhand selbstwerterhöhender Vergleiche. Eine *Identifikation mit dem Team* bedeutet Teil einer Gruppe zu sein, sie äußert sich im Sprechen in Wir-Form über das Team. In der gemeinsamen Verantwortung des Kollektivs und der Gemeinschaft liegt eine Stärkung der eigenen Position, die besonders bei Bedrohungsempfinden durch unternehmenspolitische Entscheidungen genutzt wird (vgl. Kapitel 4.2.3.2).

Auf der Beziehungsebene Individuum-Teammitglieder wurden ebenfalls vier Strategien im direkten Umgang mit den Teammitgliedern deutlich. Bei einer *Strategie der kontrollierten Zusammenarbeit* werden die eigenen Maßstäbe zu Handeln als einzig richtige angesehen. Dies ist möglich durch den Einsatz von Kontrollmechanismen, wodurch andere Arbeitsweisen als problematisch wahrgenommen und mit Zwang versucht werden, unter Kontrolle zu halten. Auch durch eine intendierte Kulturveränderung wird versucht, als problematisch wahrgenommene andere Verhaltensweisen an die eigene Norm anzupassen. Eine *integrierende Strategie* zeigt sich in der Wertschätzung der Teammitglieder und ihrer Eigenarten und Hintergründe. Sie reicht von Rücksichtnahme auf diese bis hin zu einer tatsächlichen Integration, bei der ein Gewinn aus dem Einbeziehen verschiedener Erfahrungen, Hintergründe, Denk- und Verhaltensweisen das Ziel ist. Die Durchsetzung eigener Interessen gegenüber den Interessen der anderen steht im Fokus der *interaktiven Strategie*. Handlungsmöglichkeiten hier sind Druck ausüben, Überzeugen, aber auch Dinge akzeptieren oder eine für alle gewinnbringende Lösung finden. Wegen der Direktheit dieses Umgangs kann auch von einer konfrontativen Strategie gesprochen werden. Eine *kontaktverbessernde Strategie* bezieht sich auf die Pflege und Verbesserung der persönlichen Beziehung zu den Teamkollegen. Persönlicher Zugang und gegenseitiges Kennen und Vertrauen haben einen Einfluss auf die Kommunikation im Team, das Austragen von Konflikten und den Projekterfolg. Daher wird der private Kontakt aktiv gepflegt, durch Austausch, Mitbringsel, Spaß, gemeinsame Feiern und Essen. Eine Grenze dieser Strategie liegt darin, dass das Verhältnis zu den Teamkollegen hauptsächlich durch die Teamaufgabe geprägt ist und die Zusammenarbeit auf diese beschränkt bleibt (vgl. Kapitel 4.2.3.2). Für die Beziehungsebene Individuum-Teammitglieder sind die Darstellung der eigenen Identität und der Umgang mit personellen Machfaktoren relevant. Im direkten Umgang mit den Teammitgliedern existieren verschiedene Strategien, die auch in Kombinationen und situationsangemessen angewendet werden können. Wichtige Faktoren bei der Wahl

einer direkten Handlungsmöglichkeit gegenüber den Teammitgliedern ist die Bedeutung der Durchsetzung eigener Interessen, Wertschätzung der Hintergründe der anderen, Würdigung und Pflege eines guten persönlichen Kontaktes und der Schutz eigener Normen und Verhaltensweisen durch eine Kontrollausübung. Diese direkten Strategien dienen gleichzeitig dem Aufbau und der Erhaltung der Handlungsfähigkeit des Teams (vgl. Parsons 1951). Je nachdem, welche Strategiekombination gewählt wird, kann das tatsächliche Verhältnis mit den Teammitgliedern sehr unterschiedlich sein. Auf dieser Beziehungsebene gibt es die meisten Möglichkeiten, Handlungen zu realisieren (vgl. Kapitel 4.2.3.3).

Handlungsleitende Motive

Bei der Analyse der Handlungsmöglichkeiten wurden sechs Motive sichtbar, die diesen Beziehungsebenen übergreifend zu Grunde liegen. Diese sind: Handlungsmöglichkeiten zu haben und zu nutzen, Individualität zu erleben und darzustellen, Anerkennung zu bekommen und einen positiven Selbstwert aufzubauen, Autonomie zu besitzen, Struktur zur Orientierung zu haben sowie die eigene Position zu stärken.

Das Motiv *Handlungsmöglichkeiten zu erkennen und zu nutzen* (Boesch 2005) wird darin sichtbar, dass eine Vielzahl an Handlungsmöglichkeiten auf Erzählebene und beim tatsächlichen Verhalten gefunden wurde. Selbst in einem Verhältnis wie zwischen dem Individuum und dem Unternehmen, bei dem das Unternehmen über den überwiegenden Teil der Ressourcen verfügt, einseitigen Einfluss auf das Individuum ausüben kann und diesem somit nur ein Minimum an Handlungsfreiheit lässt, finden Individuen Handlungsmöglichkeiten beim Erzählen. Neben der fatalistischen Darstellungsweise wird Identifikation oder Distanzierung vom Unternehmen gezeigt. Je mehr personelle Faktoren in einem Verhältnis eine Rolle zueinander spielen, umso konkreter werden die genutzten Handlungsmöglichkeiten. Dem Vorgesetzten gegenüber kann Anerkennung gewährt oder verweigert werden, gegenüber den Teammitgliedern treten direkte Umgangsstrategien zu Tage. Wie wichtig das Erleben des eigenen Handlungspotenzials ist, zeigt auch das häufige Ansprechen von Entscheidungs- und Handlungsfreiheiten und das Eingehen auf eigene Initiativen.

Handlungsmöglichkeiten wurden ebenfalls genutzt, um *Individualität erleben und darstellen* zu können. Dies wurde deutlich im Zeigen von Wissen und im Abgeben von Bewertungen auf allen drei Beziehungsebenen, zum Beispiel durch Zeigen von

Kenntnissen über Hintergründe des Unternehmens, der Äußerung von Kritik am Vorgesetzten und der Bewertung der Teammitglieder. Dadurch können sich die jeweiligen Sprecher als selbstständig denkende, verstehende, urteilende und handelnde Individuen darstellen. Besonders bei der Selbstpositionierung wird das Bedürfnis, der eigenen Individualität Ausdruck zu verleihen, deutlich.

Die Tendenz, selbstwertdienliche Vergleiche mit den Teammitgliedern vorzunehmen, zeigt ein weiteres Motiv: jenes nach *Anerkennung und einem positiven Selbstwert* (Nothdurft 2007; Werth/Mayer 2008; Schütz 2003). Dieses wird auch deutlich, wenn Individuen darstellen, wie eigene Fähigkeiten im Unternehmen gewürdigt werden, und indem eine Nähe zum Chef gezeigt wird.

Ein *Streben nach Autonomie* wird ausgedrückt (Nothdurft 2007), indem sich vom Unternehmen distanziert, Kritik am Vorgesetzten geäußert und sich somit auch von diesem abgegrenzt wird. Autonomie ist nie vollständig möglich, da der Bezug auf einen Kontext wie Unternehmen und Vorgesetzter gleichzeitig die Gebundenheit an diesen zeigt. In einer Distanzierung findet sich der Versuch in einer Gegenposition, Unabhängigkeit von den beeinflussenden Kontexten zu gewinnen und eigene Stärke zu demonstrieren. Autonomiestreben wird ebenfalls sichtbar in der Darstellung von Freiheiten im Kontext von Zwängen und bei der Freiheit beim Erzählen, Realität erzählend zu gestalten.

Eine Art Gegensatz zum Autonomiestreben ist das *Bedürfnis nach Struktur*, welches eine gewollte Abhängigkeit, aber auch Gewohnheit und damit Sicherheit bedeutet. Wie wichtig Struktur als Kontext, der die Arbeit überhaupt erst ermöglicht, ist, wird deutlich darin, dass Unternehmensvorgaben als Normalität dargestellt werden, Struktur und Rückmeldungen vom Vorgesetzten erwartet werden und notwendig sind sowie darin, dass auch im Team untereinander die Zusammenarbeit zusätzlich strukturiert wird.

In einigen bisher genannten Motiven findet sich ein weiteres, das nach *Stärkung der eigenen Position*. Durch die Darstellung der eigenen Individualität, das Motiv nach Anerkennung und einem positiven Selbstwert sowie dem Bedürfnis nach Autonomie zeigt sich ein Streben nach Stärkung der eigenen Position. Ebenfalls Indikatoren für dieses Bedürfnis sind die Identifikation mit dem Unternehmen und somit das Bestreben, Teil des größeren Ganzen zu sein. Auch die dargestellte Nähe zum Vorgesetzten drückt eine Art der Identifikation mit diesem aus. Die Identifikation mit dem Team zeigt, dass in einer Gruppenidentität Stärke gesucht wird. Das Bedürfnis nach Stärkung der eigenen

Position kommt einem Machtmotiv gleich, einem Streben nach mehr Ressourcen und einer besseren Position in Beziehungen. Indem Handlungsmöglichkeiten gefunden und genutzt werden, kann auch das Bedürfnis nach Stärkung der eigenen Position gestillt werden.

Zusammenfassend kann zum Umgang mit Macht im Rahmen von Teamarbeit im Unternehmenskontext gesagt werden, dass sich Individuen in speziellen Machtbeziehungen befinden und diesen Individuen ein Machtmotiv eigen ist, welches sich in den beschriebenen Motiven zeigt. Die Teamarbeit und das Unternehmen bilden einen wichtigen Kontext, weil einerseits die Arbeit strukturiert und somit ermöglicht wird, andererseits wird auch der Rahmen zum Ausleben der Motive geboten und die Entfaltung der Handlungsmöglichkeiten überhaupt erst zugelassen.

Es gibt Verhältnisse, die strukturell geprägt sind, in diesen hat das Individuum häufig nur Handlungsmöglichkeiten beim Erzählen. Auf personeller Ebene finden oftmals tatsächliche Umgangsstrategien und damit Aushandlungsprozesse um Positionen statt. Sichtbar wurde auch, dass Machtverhältnisse ambivalent sind, da einige Motive gleichzeitig aktiviert werden und das Machtmotiv somit unterschiedlich realisiert wird, wie zum Beispiel im gleichzeitigen Zeigen von Identifikationen und Distanzierungen.

5.2 Rolle kultureller Differenz beim Umgang mit Macht

Im Folgenden wird die Rolle kultureller Differenz beim Umgang mit Macht anhand der Analyseergebnisse zusammengefasst. Kulturelle Differenz bedeutet eine Wahrnehmung der Verschiedenheit kultureller Praxis und der damit verbundenen Wissensbestände (vgl. Kapitel 2.2.2). Bei der Analyse des Umgangs mit Macht im Rahmen von Teamarbeit im Unternehmenskontext wurde auf kulturelle Differenz eingegangen, wenn diese von den Interviewten thematisiert wurde. Nachfolgend wird dies noch einmal vor dem Hintergrund der Beziehung von kultureller Macht und Differenz zusammengefasst und zugespitzt. Kulturelle Differenz spielt eine Rolle auf der Ebene personeller Beziehungen, das heißt beim Sprechen über den Vorgesetzten und die anderen Teammitglieder. Der kulturelle Hintergrund des Vorgesetzten wurde oftmals erwähnt und damit zusammenhängend eine gesteigerte Faszination für diesen. Es wurde ebenfalls häufig als wichtig erwähnt, welcher Nationalität der Vorgesetzte angehört

(vgl. Kapitel 4.2.2.1 *Persönlichkeit des Vorgesetzten*), und der eigene kulturelle Hintergrund wurde in Bezug zu dem des Vorgesetzten gestellt. Im Falle ähnlicher kultureller Hintergründe wurde damit die Nähe zum Vorgesetzten verdeutlicht (vgl. Kapitel 4.2.2.2 *Nähe zum Vorgesetzten*). Beim Sprechen über die Teammitglieder wurde häufig auf die Nationalität dieser, aber auch auf deren Zugehörigkeit zu verschiedenen Funktionsbereichen Bezug genommen, was beides im Rahmen kultureller Prägung liegt. Ebenso wurde wiederholt auf ihre kulturellen Hintergründe eingegangen, womit Eigenschaften und Verhaltensweisen in Verbindung gebracht wurden (vgl. Kapitel 4.2.3.1 *Charakterisierung der anderen*). Herausforderungen, die sich aus kulturell geprägtem Verhalten der Teammitglieder für das Team ergaben, aber auch ein gesteigerter Nutzen wurden angesprochen (vgl. ebd.). Beim Sprechen über kulturelle Differenzen der Teammitglieder wurden auch eine eigene kulturelle Positionierung und selbstbezogene Zuschreibungen von Eigenschaften und Fähigkeiten vorgenommen (vgl. Kapitel 4.2.3.2 *Selbstpositionierung*).

Kulturelle Differenz findet also Erwähnung bei den Machtfaktoren und kann somit selbst als eine Bedingung und Voraussetzung für die Unternehmenskommunikation betrachtet werden.

Kulturelle Differenz hat einen Einfluss auf personell geprägte Beziehungen und wirkt dabei als Machtfaktor. Damit eröffnet die Wahrnehmung kultureller Differenz auch Handlungsmöglichkeiten auf der Erzählebene und im direkten Umgang mit Personen. Beim Erzählen besteht die Möglichkeit, *allgemeine Erfahrungen in anderskulturellen Kontexten* und *kulturelle Sensibilität* zu zeigen, sowie *spezielles Wissen über andere Kulturen* oder Angehörige anderer Kulturen (vgl. Kapitel 4.2.3.2 *Einordnung der anderen, Zeigen von Wissen und Bewertungen*).⁵¹ Außerdem bietet die Wahrnehmung kultureller Differenz Möglichkeiten zur *Darstellung der eigenen Identität* durch Selbstpositionierungen und Vergleich zwischen kulturellen Praxen besonders mit der Eigenkultur (vgl. vgl. Kapitel 4.2.3.2 *Selbstpositionierung*). Als direkter Umgang mit kultureller Differenz stellt *Kontrollausübung* eine Möglichkeit dar, bei der die eigenen kulturellen Normen und Verhaltensweisen in ethnozentrischer Weise gelten. Hierbei werden kulturell geprägte Verhaltensweisen anderer häufig als Rechtfertigung für Probleme und das eigene Handeln genommen. Weitere bei der Analyse sichtbar gewordene Handlungsmöglichkeiten sind die Wertschätzung kultureller Eigenarten, Rücksicht auf diese und eine gewinnbringende Integration, im

⁵¹ Weiterführende Beispiele sind in den Interviews zu finden: EB Z.: 433-455, 490-499, 655-659; TR Z.: 421-437, 564-569, 670-678, 1009-1012; DS Z.: 430-436; LK Z.: 911-926; NF Z.: 234-253, 267-278.

Rahmen einer *integrierenden Strategie*. Bei einer *interaktiven oder auch konfrontativen Strategie* können kulturell geprägte Interessen gegenüber anderen durchgesetzt werden. Eine *kontaktverbessernde Strategie* zielt auf den Aufbau eines gemeinsamen Kontextes und Verständnisses und somit auf einen Versuch, eine gemeinsame, geteilte Kultur zu entwickeln. Zu einer *kontaktverbessernden Strategie* passt ebenfalls, dass das gemeinsame Sprechen über Kulturunterschiede im Team realisiert wird und dadurch ein Austausch als verbindendes Element entsteht (vgl. Kapitel 4.2.3.2 *direkte Umgangsstrategien*).

Über die Betrachtungen zu kultureller Differenz hinausgehend, kann Kultur weiterhin einen strukturellen Machtfaktor darstellen. Bei der Analyse der Beziehungsebene Individuum-Unternehmen wurde auf die Unternehmenskultur eingegangen, die einen Großteil der Unternehmensgewohnheiten verursacht (vgl. Kapitel 4.2.1.1 *Unternehmensgewohnheiten*). Viele der Unternehmensvorgaben können im Zusammenhang mit der Unternehmenskultur betrachtet werden, zum Beispiel der Umgang mit den Mitarbeitern, inwieweit Verbote direkt formuliert werden oder wie und welche Kontrollinstanzen eingesetzt werden. Auch Unternehmenswerte als Grundsätze des Zusammenarbeitens sind Teil der Unternehmenskultur. Die Unternehmenskultur kann somit selbst als ein Machtfaktor betrachtet werden, da sie in vielen Facetten Einfluss auf die Zusammenarbeit im Team und die Art der Aufgabenerfüllung jedes Mitarbeiters hat. Kultur kann damit Symbol der Macht des Unternehmens sein, das eine Kultur als Vorgabe gestaltet und durchsetzt. Dass Kultur als Kontext der Arbeit von Unternehmensseite gestaltet werden kann, zeigt die ungleiche Ressourcenverteilung zwischen Individuum und Unternehmen. Hier eröffnen sich erneut Handlungsmöglichkeiten im Umgang mit struktureller Macht, wie zum Beispiel Identifizierung mit oder Distanzierung vom Unternehmen, Zeigen von Wissen über Hintergründe und Darstellung von Normalität (vgl. Kapitel 4.2.1.2).

Kulturelle Differenz kann also ein Machtfaktor in personellen Beziehungen sein und eröffnet eine Vielzahl an Handlungsmöglichkeiten beim Erzählen und im direkten Umgang. Außerdem ist kulturelle Differenz auch in den strukturellen Bedingungen internationaler Teamarbeit verankert.

5.3 Diskussion der Ergebnisse

In diesem abschließenden Unterkapitel wird zunächst die hier durchgeführte Forschung zusammengefasst, ein Bezug zu bestehenden Theorien zu Macht in multikulturellen Teams hergestellt und die Aussagekraft der Arbeit thematisiert.

Diese Arbeit verbindet die Themen Macht und multikulturelle Teamarbeit im Unternehmenskontext. Aus den Vorüberlegungen wurde deutlich, dass Macht als soziales, relationales Phänomen Kennzeichen von Beziehungen ist, potenziell jede Beziehung von Macht geprägt ist und sie somit in jeder Interaktionssituation relevant werden kann. Die Arbeit in einem Unternehmen stellt einen besonderen Rahmen von Kontextfaktoren dar, die in einer genaueren Analyse der Beziehungsebene Individuum-Unternehmen als Machtfaktoren untersucht wurden (vgl. Kapitel 4.2.1.1). Die Zunahme an multikulturellen Teamarbeiten in Folge von Globalisierungstendenzen und einem Trend hin zum Teameinsatz rückt kulturelle Diversität in den Fokus und macht den Umgang mit kultureller Differenz im Team zunehmend zu einem wichtigen Thema (Podsiadlowski 2002; vgl. Kapitel 2.3.3). Aus der Betrachtung bestehender Theorien und Forschungen zu Macht wurde ersichtlich, dass bisher kein Konzept zur Rolle von Macht und zum Umgang damit in Teams vorliegt (vgl. Kapitel 2.4). Ein Mangel an empirischen Studien zu Machtthemen zeigte außerdem, dass gerade für qualitative Studien ein Bedarf besteht (vgl. Kapitel 2.1.3). Zur Beantwortung der eingangs gestellten Forschungsfrage *Wie gehen Mitglieder multikultureller Teams mit Macht um und welche Rolle spielt in diesem Rahmen kulturelle Differenz?* wurde ein qualitatives Vorgehen gewählt und achtzehn leitfadengestützte, problemzentrierte Interviews durchgeführt. Die Konstruktion des Leitfadens basierte dabei auf eigenen, entwickelten Vorüberlegungen zu relevanten Machtbereichen für Individuen in Teams und Unternehmen (vgl. Kapitel 2.1.4). Ergänzend wurden im Rahmen des theoretischen Samplings zwei leitfadengestützte Experteninterviews realisiert. Nach der Aufbereitung der Daten erfolgte zunächst die Einzelfallanalyse von sieben Interviews nach der Grounded Theory Methodologie (Glaser/Strauss 1967). Daran schloss sich ein Fallvergleich im Rahmen einer komparativer Analyse an, bei dem ebenfalls die dokumentarische Methode (Bohnsack 2001) und die Methode der vergleichenden Textinterpretation (Straub 1999) angewendet wurden. Die beiden Experteninterviews wurden dabei ergänzend mit einbezogen (vgl. Kapitel 3). Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung wurden bereits in den vorherigen Kapiteln ausführlich

zusammengefasst. Sie stellen eine datenbegründete Theorie zum Umgang mit Macht und kultureller Differenz im Rahmen von Teamarbeit dar.

Zum Umgang mit Macht und kultureller Differenz bestanden bisher keine Studien, vorliegende Ergebnisse geben einen ersten Überblick über den Gegenstandsbereich. Macht wurde dabei gemäß wissenschaftlichen Auffassungen als Kennzeichnung von Beziehungen betrachtet, bei der Ressourcen unterschiedlich verteilt sind (Weber 1922; Fischer/Wiswede 2002; vgl. Kapitel 2.1.5). Diese ungleiche Ressourcenverteilung konnte besonders auf der Beziehungsebene Individuum-Unternehmen nachgewiesen werden, da strukturell geprägte Unternehmensvorgaben einseitigen Einfluss auf das Individuum im Unternehmen haben. Neue Erkenntnisse liegen in der vorliegenden Studie bei der Verbindung von Machtfaktoren und sich daraus ergebenden Handlungsmöglichkeiten auf individueller Ebene. Diese Handlungsmöglichkeiten zeigen, dass Individuen innerhalb jeder Beziehung versuchen, eigene Motive zu realisieren. Die Umgangsstrategien mit Machtfaktoren dienen dabei dem Erleben des eigenen Handlungspotenzials und der eigenen Selbstwirksamkeit (Boesch 2005). Darin ist das Bestehen eines individuellen Machtmotives sichtbar. Neben der Definition von Macht als Kennzeichnung einer Beziehung bestehen auch Ansätze, welche die unterschiedliche Ausprägung eines Machtbedürfnisses als Persönlichkeitseigenschaft betrachten. Denkbar ist durchaus, dass das Machtmotiv als anthropologisches Streben individuell unterschiedlich ausgeprägt ist. Allerdings konnte nicht ein konkreter „Machttrieb“ (Vierkandt 1916) oder eine bestimmte „Motivation zu Macht“ (McClelland 1961) identifiziert werden. Deutlich wurde dagegen, dass ein Machtmotiv auf individueller Ebene nicht als *ein* Motiv, sondern als eine Kombination aus verschiedenen Motiven, die die Realisierung verschiedener Handlungsmöglichkeiten hervorrufen, besteht. Die hier vorgestellten Handlungsmöglichkeiten können auch im Sinne Neubergers (1995a) als mikropolitische Techniken verstanden werden, mit denen versucht wird, eigene Macht aufzubauen, den eigenen Handlungsspielraum zu erweitern und sich fremder Kontrolle zu entziehen (S. 14; vgl. Kapitel 2.1.2). Bezüglich der Studien, die Macht in multikulturellen Teams betrachten, wurden einige stützende Ergebnisse gefunden. Eine kulturelle Dominanz, wie sie Adler (2002) thematisiert, kann beim Einsatz einer kontrollausübenden Strategie beim direkten Umgang mit den Teammitgliedern auftreten. Des Weiteren kann aus dem Einfluss der Unternehmensvorgaben auf die Individuen geschlossen werden, dass die jeweilige Internationalisierungsstrategie des Unternehmens durchaus auch einen Einfluss auf die individuelle Anpassung der

Mitarbeiter in einem Team hat (Kinast/Schroll-Machl 2005). Es kann ebenfalls festgehalten werden, dass die Teammitglieder durch die von ihnen angesprochenen Machtfaktoren und die Darstellung ihres eigenen Umgangs damit erst zeigen, dass eine Machtbeziehung besteht. Bestärkt wurde somit die Aussage Zimmermanns (2008, S. 240), dass Teammitglieder durch ihre Handlungen den Machtbeziehungen erst ihre Bedeutung verleihen (vgl. Kapitel 2.3.4).

Abschließend soll nun die Aussagekraft der Ergebnisse betrachtet werden. Das qualitative Vorgehen erwies sich als sinnvoll, da keine empirischen Forschungen bestanden und so die Bedeutung von Macht auf einer individuellen Ebene erforscht werden konnte. Auch das verdeckte Vorgehen, das heißt, dass Macht in den Interviews nicht direkt angesprochen wurde, war im Sinne der Grounded Theory und zielführend, da im Theorieteil gezeigt werden konnte, dass im Alltag ein anderes Verständnis von Macht besteht als in den Sozialwissenschaften (vgl. Kapitel 2.1.1, 2.1.2). Aber auch ein offenes Vorgehen könnte interessante Ergebnisse liefern, um das individuelle Alltagsverständnis von Macht im Rahmen von Unternehmen und Teamarbeit differenzierter zu erfassen und zu sehen, welche Aspekte bewusst als Machteinflüsse wahrgenommen werden.

Die Ergebnisse dieser Studie können keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben, da mit sieben analysierten Interviews und zwei ergänzenden Experteninterviews das Sample begrenzt war. Zusätzliche Fälle könnten weitere Umgangsstrategien und Handlungsmöglichkeiten sowie auch weitere Motive, die in den Beziehungsebenen relevant werden, zeigen. Diese Arbeit stellt eine erste Sondierung des unerforschten Feldes Macht in Teams und im Unternehmen dar. Eine gesonderte Untersuchung zu Machtbeziehungen, bei denen die Beteiligten sich durch kulturelle Diversität auszeichnen, erscheint sinnvoll, besonders um weitere Erkenntnisse zu den direkten Umgangsstrategien in personell geprägten Machtbeziehungen zu erfahren. Ein Teilbereich des Umgangs mit Macht findet vermutlich unbewusst statt. Hier wird eine Grenze der Erhebungsmethode sichtbar, da Interviews keinen Zugang zu routinierten und unbewussten Handlungsabläufen bieten. Hierfür würden sich teilnehmende Beobachtungsverfahren eignen, auch, um sich neben den durch Erzählung generierten Daten auf Beobachtungen tatsächlichen Verhaltens stützen zu können und so auch von den Untersuchungspersonen unbewusst angewendete Strategien im Umgang mit anderen Personen erfassbar zu machen. Interessant wäre zu erforschen, ob sich die vier gefundenen direkten Umgangsstrategien auf Beziehungsebene Individuum-

Teammitglieder bestätigen und erweitern lassen. Darüber hinaus wäre ein Vergleich der gewählten Handlungsmöglichkeiten in von kultureller Differenz geprägten Teams und in kulturell homogenen Teams interessant, um bestimmte Umgangsstrategien mit Macht direkt in Verbindung mit dem Umgang mit kultureller Differenz zu bringen und damit zu untersuchen, ob Machtbeziehungen unterschiedlich geprägt sind. Auch Macht in Verbindung mit anderen Diversitätsmerkmalen wäre ein denkbares Untersuchungsthema, um allgemeine Umgangsstrategien und Besonderheiten des Umgangs mit kultureller Differenz im Rahmen von Machtbeziehungen weiter zu differenzieren. Schließlich ist die Relevanz der Effektivität multikultureller Teams ein häufig fokussiertes Forschungsthema, so dass eine Betrachtung von Machtkonstellationen und der Wahl bestimmter Umgangsstrategien mit Macht in ihrer Wirkung auf die Teameffektivität untersucht werden könnte.

Ein praktischer Nutzen der Untersuchung kann in der Erkenntnis gesehen werden, dass eine strukturell geprägte Beziehungsebene zwischen Individuen und ihrem Unternehmen bestehen kann und dabei eine Reihe von Machtfaktoren wirken, die Handlungsmöglichkeiten auf Seiten des Individuums erfordern. Bei sehr strengen Vorgaben kann es sogar zu Regelbrüchen kommen. Daher sollten Führungskräfte oder Personalverantwortliche darauf achten, dass ausreichend Handlungsmöglichkeiten bestehen und notfalls Handlungsräume geschaffen werden. Andererseits werden auf persönlicher Ebene Handlungen gegenüber Teammitgliedern und Vorgesetzten gewählt, die wiederum Einfluss auf die Beziehung und die Zusammenarbeit haben können. Diese Umgangsstrategien mit Macht können bewusst gemacht oder beeinflusst werden und damit vermutlich die Zusammenarbeit und deren Erfolg positiv gestalten.

Anhangsverzeichnis

(Anhang auf beigefügter CD)

Anhang 1: Mailanschreiben zur Kontaktaufnahme

Anhang 2: Leitfragebögen

Anhang 3: Vertraulichkeitserklärung

Anhang 4: Transkripte, Kontextprotokolle, Forschungstagebucheinträge
und Einzelfallanalysen der Interviewpartner

Anhang 5: Interviewanalyse in Atlas/ti

Anhang 6: Dokumentation Fallvergleich

Literaturverzeichnis

- Adler, Nancy (2002): *International dimensions of organizational behaviour*. Cincinnati, Ohio: South-Western, (daraus Kapitel 5: Multicultural teams, S. 133-163).
- Argote, Linda/McGrath, Joseph (1993): Group processes in organizations. Continuity and change. In: *International Review of Industrial and Organizational Psychology* 8, S. 333-389.
- Bennett, Milton J. (1993): Towards ethnorelativism: a developmental model of intercultural sensitivity. In: Michael R. Paige (Hg.): *Education for the intercultural experience*. Yarmouth: Intercultural press, S. 21-71.
- Berg, Nicola (2006): Globale Teams: Eine kritische Analyse des gegenwärtigen Forschungsstands. In: *Zeitschrift für Personalforschung* 20 (3), S. 215-232.
- Berghe, Pierre L. van den (1994): Power differentials and language. In: Ronald E. Asher (Hg.): *The encyclopedia of language and linguistics*. Oxford [u.a.]: Pergamon Press, S. 3240-3246.
- Bhagat, Rabi S./Baliga, B. Ram/Moustafa, Karen South/Krishnan, Balaji (2003): Knowledge in cross-cultural management in the era of globalization. Where do we go from here. In: Dean Tjosvold/Kwok Leung (Hg.): *Cross-cultural management. Foundations and future*. London: Ashgate, S. 155-175.
- Bilaniuk, Laada (2003): Gender, language attitudes, and language status in Ukraine. In: *Language in Society* 32 (1), S. 47-78.
- Blau, Peter M. (1964): *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Boesch, Ernst E. (2005): *Von Kunst bis Terror. Über den Zwiespalt in der Kultur*. Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht.
- Bogner, Alexander/Menz, Wolfgang (2005): Das theoriegenerierende Experteninterview. Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion. In: Alexander Bogner/Beate Littig/Wolfgang Menz (Hg.): *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 33-70.
- Böhm, Andreas (2005): Theoretisches Codieren: Textanalyse in der Grounded Theory. In: Uwe Flick/Ernst von Kardorff/Ines Steinke (Hg.): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. Reinbek: Rowohlt, S. 475-485.
- Bohnsack, Ralf (2001): Dokumentarische Methode. Theorie und Praxis wissenssoziologischer Interpretation. In: Theo Hug (Hg.): *Wie kommt Wissenschaft zu Wissen?* Band 3. Baltmannsweiler: Schneider, S. 326-345.
- Bohnsack, Ralf (2007): Typenbildung, Generalisierung und komparative Analyse. Grundprinzipien der dokumentarischen Methode. In: Ralf Bohnsack/Iris Nentwig-Gesemann/Arnd-Michael Nohl (Hg.): *Die dokumentarische Methode und ihre Forschungspraxis. Grundlagen qualitativer Sozialforschung*. 2. erwei-

- terte und aktualisierte Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 225-253.
- Bohnsack, Ralf/Nentwig-Gesemann, Iris/Nohl, Arnd-Michael (2007) (Hg.): *Die dokumentarische Methode und ihre Forschungspraxis. Grundlagen qualitativer Sozialforschung*. 2. erweiterte und aktualisierte Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bourdieu, Pierre/Passeron, Jean-Claude (1973): *Grundlagen einer Theorie der symbolischen Gewalt*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Brock, Ditmar/Junge, Matthias/Krähnke, Uwe (2002): *Soziologische Theorien von Auguste Comte bis Talcott Parsons. Einführung*. Reihe Lehr- und Handbücher der Kultur- und Sozialwissenschaften, hg. von Christian Lahusen/Carsten Stark. München [u.a.]: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Brockhaus. Die Enzyklopädie* (2006). Leipzig/Mannheim: Brockhaus. Online verfügbar unter: <http://www.brockhaus-enzklopaedie.de>. Letzter Zugriff: 19.12.2010.
- Brooks, Ian (2003): *Organisational behaviour. Individuals, groups and organisation*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Cartwright, Dorwin (1959): A field theoretical conception of power. In: ders. (Hg.): *Studies in social power*. Ann Arbor: University of Michigan, S. 183-220.
- Connaughton, Stacey L./Shuffler, Marissa (2007): Multinational and multicultural distributed teams. A review and future agenda. In: *Small group research* 38 (3), S. 387-412.
- Dahl, Robert A. (1968): Power. In: David L. Sills (Hg.): *International encyclopedia of the social sciences, Bd.12*. New York: Macmillan, S. 405-415.
- Deppermann, Arnulf (2001): *Gespräche analysieren*. Qualitative Sozialforschung, Bd. 3. Opladen: Leske+Budrich.
- Deutsch, Karl W. (1973): *Politische Kybernetik. Modelle und Perspektiven*. Freiburg im Breisgau: Rombach.
- Deutsch, Morton/Krauss, Robert M. (1962): Studies of interpersonal bargaining. In: *The Journal of conflict resolution* 6 (1), S. 52-76.
- Duden. Das große Wörterbuch der deutschen Sprache* (1994): hg. von Günther Drosdowski/Maria Dose/Jürgen Folz/Dieter Mang/Charlotte Schrupp/Christine Tauchmann/Olaf Thyen/Marion Trunk-Nußbaumer. Mannheim [u.a.]: Dudenverlag.
- Etzioni, Amitai (1978): *Soziologie der Organisationen*. München: Juventa.
- Fairclough, Norman (1989): *Language and power*. London [u.a.]: Longman.
- Fairclough, Norman (1994): Power and language. In: Ronald E. Asher (Hg.): *The encyclopedia of language and linguistics*. Oxford [u.a.]: Pergamon Press, S. 3246-3250.

- Fischer, Lorenz/Wiswede, Günter (2002): *Grundlagen der Sozialpsychologie*. München/Wien: Oldenburg, (daraus Kapitel 16: Macht und Führung in sozialen Systemen, S. 487-541).
- Fishman, Joshua A. (2006): Sociolinguistics: More power(s) to you! (on the explicit study of power in sociolinguistic research). In: Martin Pütz/Joshua A. Fishman/JoAnne Neff-van Aertselaer (Hg.): *Along the routes to power. Explorations of empowerment through language*. Berlin/New York: Mouton de Gruyter, S. 3-11.
- Flick, Uwe (2009): *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*. Reinbek: Rowohlt.
- Flick, Uwe/Kardorff, Ernst von/Steinke, Ines (2005) (Hg.): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. Reinbek: Rowohlt.
- French, John R. P. /Raven, Bertram H. (1959): The bases of power. In: Dorwin Cartwright (Hg.): *Studies in social power*. Ann Arbor: University of Michigan, S. 150-167.
- Galtung, Johan (1971): Gewalt, Frieden und Friedensforschung. In: Dieter Senghaas (Hg.): *Kritische Friedensforschung*. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 55-104.
- Galtung, Johan (1984): *Strukturelle Gewalt. Beiträge zur Friedens- und Konfliktforschung*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Geertz, Clifford (1960): Linguistic etiquette. In: ders. (Hg.): *The religion of java*. Glencoe: Free Press, S. 286-290.
- Glaser, Barney G./ Strauss, Anselm L. (1967/2005): *Grounded Theory – Strategien qualitativer Forschung*. 2. korrigierte Auflage. Bern: Huber.
- Gläser, Jochen/Laudel, Grit (2009): *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. Als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*. 3. überarbeitete Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Glinka, Hans-Jürgen (2003): *Das narrative Interview: Eine Einführung für Sozialpädagogen*. Weinheim/ München: Juventa Verlag.
- Häcker, Hartmut/Stapf, Kurt H. (Hg.) (1998): *Dorsch Psychologisches Wörterbuch*. Bern: Huber.
- Hadeler, Thorsten/Winter, Eggert (2000): *Gabler Wirtschaftslexikon, 15. Auflage*. Wiesbaden: Gabler.
- Hawley, Amos H. (1963): Community power and urban renewal success. In: *The American Journal of Sociology* 68 (4), S. 422-431.
- Heenan, David A./Perlmutter, Howard V. (1979): *Multinational organization development. A societal approach*. Reading/Mass.: Addison-Wesley.
- Hildenbrand, Bruno (2005): Anselm Strauss. In: Uwe Flick/Ernst von Kardorff/Ines Steinke (Hg.): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. Reinbek: Rowohlt, S. 32-42.

- Hillmann, Karl-Heinz (2007): *Wörterbuch der Soziologie*, 5. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart: Alfred Kröner.
- Hofstede, Geert (1991): *Cultures and organizations. Software of the mind*. London [u.a.]: McGraw-Hill.
- Hofstede, Geert (1993): *Interkulturelle Zusammenarbeit. Kulturen, Organisationen, Management*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Holtmann, Everhard (Hg.) (2000): *Politik-Lexikon*. München/Wien: Oldenbourg.
- Hopf, Christel (2005a): Forschungsethik und qualitative Forschung. In: Uwe Flick/Ernst von Kardorff/Ines Steinke (Hg.): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. Reinbek: Rowohlt, S. 589-600.
- Hopf, Christel (2005b): Qualitative Interviews – ein Überblick. In: Uwe Flick/Ernst von Kardorff/Ines Steinke (Hg.): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. Reinbek: Rowohlt, S. 349-360.
- House, Robert J./Javidan, Mansour/Dorfman, Peter W. (2004): Overview of GLOBE. A nontechnical summary of GLOBE findings. In: Robert J. House/Paul J. Hanges/Mansour Javidan/ Peter W. Dorfman/Vipin Gupta (Hg.): *Culture, Leadership and Organizations. The GLOBE Study of 62 Societies*. London: Sage, S. 29-48.
- Hradil, Stefan (1980): *Die Erforschung der Macht*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Kallmeyer, Werner/Schütze, Fritz (1977): Zur Konstitution von Kommunikationsschemata der Sachverhaltsdarstellung. In: Dirk Wegner (Hg.): *Gesprächsanalysen*. Vorträge, gehalten anlässlich des 5. Kolloquiums des Instituts für Kommunikationsforschung und Phonetik, Bonn, 14.-16. Oktober 1976. Hamburg: Buske, S. 159-274.
- Kelle, Udo (2005): Computergestützte Analyse qualitativer Daten. In: Uwe Flick/Ernst von Kardorff/Ines Steinke (Hg.): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. Reinbek: Rowohlt, S. 485-502.
- Kelle, Udo/Kluge, Susann (1999): *Vom Einzelfall zum Typus*. Reihe Qualitative Sozialforschung. Band 4, hg. von Ralf Bohnsack/Christian Lüders/Jo Reichertz. Opladen: Leske + Budrich.
- Kinast, Eva-Ulrike/Schroll-Machl, Sylvia (2005): Überlegungen zu einem strategischen Gesamtkonzept für Interkulturalität in Unternehmen. In: Alexander Thomas/Eva-Ulrike Kinast/Sylvia Schroll-Machl (Hg.): *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 1: Grundlagen und Praxisfelder*. Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht, S. 434-450.
- Kipnis, David (1972): Does power corrupt? In: *Journal of personality and social psychology* 24 (1), S. 33-41.
- Kirbach, Claudia (2008): *Das war das ALLERbeste für den Jungen. Erlebnisse und Erlebnisdarstellung einer Gastmutter*. Lehrforschungsbericht im Rahmen des

- Lehrforschungsprojektes Gastfamilien von AustauschschülerInnen SoSe 2007-WS2007/08. Unveröffentlicht.
- Knapp, Karlfried (2002): The fading out of the non-native speaker. Native speaker dominance in lingua-franca-situations. In: Karlfried Knapp/Christiane Meierkord (Hg.): *Lingua franca communication*. Frankfurt am Main: Peter Lang, S. 217-244.
- Köppel, Petra (2007): Kulturelle Diversität in virtuellen Teams. In: Dieter Wagner/Bernd-Friedrich Voigt (Hg.): *Diversity-Management als Leitbild von Personalpolitik*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, S. 273-292.
- Kowal, Sabine/ O'Connell, Daniel C. (2005): Zur Transkription von Gesprächen. In: Uwe Flick/Ernst von Kardorff/Ines Steinke (Hg.): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. Reinbek: Rowohlt, S. 437-447.
- Krystek, Ulrich (2000): Sanierung. In: Thorsten Hadelar/Eggert Winter (Hg.): *Gabler Wirtschaftslexikon*, S. 2690-2695.
- Lamnek, Siegfried (1995a): *Qualitative Sozialforschung Band 1. Methodologie*. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Lamnek, Siegfried (1995b): *Qualitative Sozialforschung Band 2. Methoden und Techniken*. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Lucius-Hoene, Gabriele/ Deppermann, Arnulf (2004): *Rekonstruktion narrativer Identität – ein Arbeitsbuch zur Analyse narrativer Interviews*. Opladen: Leske+Budrich.
- Luhmann, Niklas (1968): *Zweckbegriff und Systemrationalität. Über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen*. Tübingen: Mohr.
- Luhmann, Niklas (1988): *Macht*. Stuttgart: Enke.
- Macharzina, Klaus/Wolf, Joachim (2005): *Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen. Konzepte, Methoden, Praxis*. 6. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Mayring, Philipp (2002): *Einführung in die qualitative Sozialforschung*. Weinheim/Basel: Beltz Verlag.
- McClelland, David C. (1961): *The achieving society*. Princeton, NJ [u.a.]: van Nostrand.
- Meuser, Michael/Nagel, Ulrike (2005): Experteninterviews, vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Alexander Bogner/Beate Littig/Wolfgang Menz (Hg.): *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 71-93, abrufbar unter:
http://www.ssoar.info/ssoar/files/2008/731/meuser_expertinneninterviews.pdf,
letzter Zugriff: 19.12.2010.
- Milgram, Stanley (1974/2009): *Das Milgram-Experiment. Zur Gehorsamsbereitschaft gegenüber Autorität*. 16. Auflage. Reinbek: Rowohlt.

- Mulder, Mauk (1977): *The daily power game*. Leiden: Nijhoff.
- Neuberger, Oswald (1995a): *Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen*. Stuttgart: Ferdinand Enke Verlag.
- Neuberger, Oswald (1995b): Führungstheorien, Rollentheorien. In: Alfred Kieser (Hg.): *Handwörterbuch der Führung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 979-993.
- Nohl, Arnd-Michael (2006): *Interview und dokumentarische Methode. Anleitungen für die Forschungspraxis*. Reihe Qualitative Sozialforschung. Praktiken, Methodologien, Anwendungsfelder. Band 16, hg. von Ralf Bohnsack/Uwe Flick/Christian Lüders/Jo Reichertz. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Nohl, Arnd-Michael (2007a): Komparative Analyse als qualitative Forschungsstrategie. In: Jürgen Straub/Arne Weidemann/Doris Weidemann (Hg.): *Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kompetenz. Grundbegriffe, Theorien, Anwendungsfelder*. Stuttgart/Weimar: Metzler, S. 391-403.
- Nohl, Arnd-Michael (2007b): Komparative Analyse. Forschungspraxis und Methodologie dokumentarischer Interpretation. In: Ralf Bohnsack /Iris Nentwig-Gesemann/Arnd-Michael Nohl (Hg.): *Die dokumentarische Methode und ihre Forschungspraxis. Grundlagen qualitativer Sozialforschung*. 2. erweiterte und aktualisierte Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 255-276.
- Nothdurft, Werner (2007): Anerkennung. In: Jürgen Straub/Arne Weidemann/Doris Weidemann (Hg.): *Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kompetenz*. Stuttgart: Metzler, S. 110-122.
- Parsons, Talcott (1951): *The social system*. New York: Free Press.
- Parsons, Talcott (1980): Über den Begriff der Macht. In: Talcott Parsons/Stefan Jensen (Hg.): *Zur Theorie der sozialen Interaktionsmedien*. Opladen: Westdt. Verlag, S. 57-137.
- Pfeifer, Wolfgang/Ginschel, Gunhild/Hagen, Gustav/Müller, Klaus/Petermann, Heinrich/Pfeifer, Gerlinde (1993): *Etymologisches Wörterbuch des Deutschen. M-Z*. Berlin: Akademischer Verlag.
- Podsiadlowski, Astrid (2002): *Multikulturelle Arbeitsgruppen in Unternehmen. Bedingungen für erfolgreiche Zusammenarbeit am Beispiel deutscher Unternehmen in Südostasien*. Münchener Beiträge zur Interkulturellen Kommunikation, Bd. 12, hg. von Klaus Roth. Münster: Waxmann.
- Podsiadlowski, Astrid (2007): Multinationale Teams. In: Jürgen Straub/Arne Weidemann/Doris Weidemann (Hg.): *Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kompetenz*. Stuttgart: Metzler, S. 69-76.
- Popitz, Heinrich (1986/1992): *Phänomene der Macht*, 2. stark erweiterte Auflage. Tübingen: Mohr.

- Porila, Astrid/ten Thije, Jan D. (2007): Ämter und Behörden. In: Jürgen Straub/Arne Weidemann/Doris Weidemann (Hg.): *Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kompetenz*. Stuttgart: Metzler, S. 687-699.
- Ricken, Norbert/Balzer, Nicole (2007): Differenz: Verschiedenheit, Andersheit, Fremdheit. In: Jürgen Straub/Arne Weidemann/Doris Weidemann (Hg.): *Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kompetenz. Grundbegriffe, Theorien, Anwendungsfelder*. Stuttgart/Weimar: Metzler, S. 56-69.
- Rosa, Hartmut (2007): Identität. In: Jürgen Straub/Arne Weidemann/Doris Weidemann (Hg.): *Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kompetenz*. Stuttgart: Metzler, S. 47-56.
- Rosenstiel, Lutz von/Molt, Walter/Rüttinger, Bruno (1988): *Organisationspsychologie*. Stuttgart [u.a.]: Kohlhammer.
- Rotter, Julian B. (1966): Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs* 33(1), S. 300-303.
- Sackmann, Sonja A. (1883): Organisationskultur. Die unsichtbare Einflussgröße. In: *Gruppendynamik* 4, S. 393-406.
- Schäfer, Jutta (1995): *Glossar qualitativer Verfahren*. Veröffentlichungsreihe des Berliner Zentrums Public Health.
- Schmidt, Christiane (2005): Analyse von Leitfadeninterviews. In: Uwe Flick/Ernst von Kardorff/Ines Steinke (Hg.): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. Reinbek: Rowohlt, S. 447-456.
- Schneider, Hans-Dieter (1977): *Sozialpsychologie der Machtbeziehungen*. Stuttgart: Enke.
- Schneider, Hans-Dieter (1992): Macht. In: Roland Asanger/Gert Wenninger (Hg.): *Handwörterbuch der Psychologie*. Weinheim: Psychologie Verlags Union, S. 408-414.
- Schopler, John (2000): Power. In: Alan E. Kazdin (Hg.): *Encyclopedia of psychology*. Oxford: university press, S. 262-264.
- Schreyögg, Georg (1989): Unternehmenskultur und Innovation. In: *Personal* 9, S. 370-373.
- Schütz, Astrid (2003): *Psychologie des Selbstwertgefühls. Von Selbstakzeptanz bis Arroganz*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Schütze, Fritz (1977): *Die Technik des narrativen Interviews in Interaktionsfeldstudien. Dargestellt an einem Projekt zur Erforschung von kommunalen Machtstrukturen*. Universität Bielefeld, Fakultät für Soziologie, Arbeitsberichte und Forschungsmaterialien, Nr. 1.
- Selting, Margret/Auer, Peter/Barden, Birgit/Bergmann, Jörg/Couper-Kuhlen, Elizabeth/Günther, Susanne/Meier, Christoph/Quasthoff, Uta/Schlobinski, Peter/Uhmann, Susanne (1998): Gesprächsanalytisches Transkriptionssystem

- (GAT). In: *Linguistische Berichte* 173, S. 91-122. Verfügbar unter: <http://www.uni-potsdam.de/u/slavistik/vc/flmprcht/textling/comment/gat.pdf>, letzter Zugriff: 19.12.2010.
- Staehe, Wolfgang H. (1999): *Management*. München: Vahlen.
- Steiner, Ivan D. (1972): *Group processes and productivity*. New York: Academic Press.
- Steinmann, Horst/Schreyögg, Georg (2000): *Management. Grundlagen der Unternehmensführung*. Wiesbaden: Gabler.
- Stogdill, Ralph M. (1974): *Handbook of Leadership*. New York.
- Straub, Jürgen (1999): *Handlung, Interpretation, Kritik. Grundzüge einer textwissenschaftlichen Handlungs- und Kulturpsychologie*. Berlin/New York: de Gruyter.
- Straub, Jürgen (2007): Kultur. In: Jürgen Straub/Arne Weidemann/Doris Weidemann (Hg.): *Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kompetenz. Grundbegriffe, Theorien, Anwendungsfelder*. Stuttgart/Weimar: Metzler, S. 7-24.
- Strauss, Anselm L. (1991): *Grundlagen qualitativer Sozialforschung. Datenanalyse und Theoriebildung in der empirischen soziologischen Forschung*. München: Fink.
- Strübing, Jörg (2004): *Grounded Theory. Zur sozialtheoretischen und epistemologischen Fundierung des Verfahrens der empirisch begründeten Theoriebildung*. Reihe Qualitative Sozialforschung, Band 15, hg. Ralf Bohnsack/Christian Lüders/Jo Reichertz. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Stumpf, Siegfried (2003): Interkulturelle Arbeitsgruppen. In: Alexander Thomas/Eva-Ulrike Kinast/Sylvia Schroll-Machl (Hg.): *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 2: Länder, Kulturen und interkulturelle Berufstätigkeit*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 340-353.
- Tajfel, Henri (1981): *Human groups and social categories. Studies in social psychology*. Cambridge [u.a.]: Cambridge University Press.
- Thielmann, Winfried (2007): Power and dominance in intercultural communication. In: Helga Kotthoff/Helen Spencer-Oatey (Hg.): *Handbook of intercultural communication*. Berlin: Mouton de Gruyter, S. 395-414.
- Thomas, Alexander (2000): Forschungen zur Handlungswirksamkeit von Kulturstandards. In: *Handlung Kultur Interpretation. Zeitschrift für Sozial- und Kulturwissenschaften* 9 (2), S. 231-279.
- Thomas, Alexander (2003): Das Eigene, das Fremde, das Interkulturelle. In: Alexander Thomas/Eva-Ulrike Kinast/Sylvia Schroll-Machl (Hg.): *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 1: Grundlagen und Praxisfelder*. Göttingen: Hogrefe, S. 44-59.
- Todorov, Tzvetan (1998): *Abenteuer des Zusammenlebens. Versuch einer allgemeinen Anthropologie*. Berlin: Wagenbach.

- Tuckman, Bruce W. (1965): Development sequence small companies. In: *Psychological bulletin* 63 (6), S. 384-399.
- Vierkandt, Alfred (1916): *Machtverhältnis und Machtmoral*. Berlin: Reuter und Reichard.
- Volpert, Christoph (1996): Zur Fixierung von Vergänglichem. In: Franz Breuer (Hg.): *Qualitative Psychologie – Grundlagen, Methoden und Anwendungen eines Forschungsstils*. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 135-137.
- Wahren, Heinz-Kurt E. (1994): *Gruppen- und Teamarbeit in Unternehmen*. Berlin/New York: de Gruyter.
- Weber, Max (1922/2002): *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie*. Tübingen: Mohr.
- Weinert, Ansfried B. (2004): *Organisations- und Personalpsychologie*. Weinheim: Beltz/Psychologie Verlags Union.
- Werth, Lioba/Mayer, Jennifer (2008): *Sozialpsychologie*. Berlin/Heidelberg: Spektrum.
- Wilson, Thomas P. (1970): Normative and interpretive paradigms in sociology. In: Jack D. Douglas (Hg.): *Understanding everyday life. Toward the reconstruction of sociological knowledge*. Chicago: Aldine, S. 57-79.
- Witte, Erich (1985): Theorien sozialer Macht. In: Dieter Frey/Martin Irle (Hg.): *Theorien der Sozialpsychologie. Bd. 2*. Bert [u.a.]: Huber, S. 123-156.
- Witzel, Andreas (1982): *Verfahren der qualitativen Sozialforschung. Überblick und Alternativen*. Frankfurt am Main [u.a.]: Campus-Verlag.
- Yukl, Gary A. (1998): *Leadership in organizations*. London: Prentice Hall International.
- Zimbardo, Philip (1984/2005): *Das Stanford Gefängnis Experiment. Eine Simulationsstudie über die Sozialpsychologie der Haft*. 3. Auflage. Goch: Santiago Verlag.
- Zimmermann, Angelika (2008): *Mutual adjustment in international teams. A multiple case study*. Saarbrücken: Verlag Dr. Müller.