

T.C.

**TÜRKISCH-DEUTSCHE UNIVERSITÄT
INSTITUT FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN
INTERKULTURELLES MANAGEMENT**

**MULTIPLE KULTUREN UND DIGITALISIERUNG
WELCHEN BEITRAG LEISTEN MULTIPLE
KULTUREN IM INNOVATIONSPROZESS?**

MASTERARBEIT

Michelle KORKUT

178102012

BETREUER

Prof. Dr. Christoph Barmeyer

ISTANBUL, Januar 2021

T.C.

**TÜRKISCH-DEUTSCHE UNIVERSITÄT
INSTITUT FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN
INTERKULTURELLES MANAGEMENT**

**MULTIPLE KULTUREN UND DIGITALISIERUNG
WELCHEN BEITRAG LEISTEN MULTIPLE
KULTUREN IM INNOVATIONSPROZESS?**

MASTERARBEIT

Michelle KORKUT

178102012

Betreuer: Prof. Dr. Christoph Barmeyer

ISTANBUL, Januar 2021

Danksagung

Zwei unglaublich tolle Menschen Hedi und Emine

und die besten (Ur-) Großmütter,
die ich mir und meinem Kind wnschen kann. Vielen Dank fr eure
Untersttzung, Liebe und Geduld!

Eure Michelle

Teekkr Dilekleri

nanılmaz derecede iki harika insan Hedi ve Emine

Kendim ve çocuęum iin dileyebileceęim,
en iyi (byk) bykanneler.
Desteęiniz, sevginiz ve sabrınız iin teekkr ederim!

Sevgilerle, Michelle

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|------------|
| <i>Abstract Türkisch</i> | <i>I</i> |
| <i>Abstract Englisch</i> | <i>II</i> |
| <i>Abbildungsverzeichnis</i> | <i>III</i> |
| 1. Einleitung | 1 |
| 1.1. Vorstellung des Forschungsvorhabens | 2 |
| 1.2. Aufbau der Arbeit | 2 |
| 2. Theoretischer Rahmen | 4 |
| 2.1 Globalisierung und New World Realities | 4 |
| 2.1.1 Begriffsklärung | 4 |
| 2.1.2 Welche Entwicklungen beeinflusst die Globalisierung? | 5 |
| 2.2. Digitalisierung und die Veränderungskraft einer Systemrevolution | 6 |
| 2.2.1 Begriffsklärung | 6 |
| 2.2.2 Welche Entwicklungen beeinflussen das Voranschreiten der Digitalisierung? | 7 |
| 2.3. Organisationen und die Herausforderungen einer VUCA-Welt | 9 |
| 2.4. Organisationen als komplexe Konstrukte | 14 |
| 2.5. Perspektivenvielfalt der Organisationstheorie | 16 |
| 2.6. Organisationskulturen: Kultur im Spannungsfeld zwischen Einheit und Vielfalt | 18 |
| 2.6.1 Die Entwicklung des Kulturbegriffs in der Organisationstheorie | 19 |
| 2.6.2 Organisationskultur aus einer modernistischen Perspektive | 21 |
| 2.6.3 Organisationskultur aus einer symbolischen Perspektive heraus | 25 |
| 2.6.4 Gemeinsamkeiten zwischen Kulturvergleich und interkultureller Interaktion | 29 |
| 2.6.5 Postmodernistische Ansätze von Organisationskultur | 30 |
| 2.7. Eine Perspektive der multiplen Kulturen | 32 |
| 2.8. Innovation und Kreativität: Zusammenspiel von Idee und Prozess | 39 |
| 2.8.1 Was meint der Begriff Innovation? | 39 |
| 2.8.2 Was ist Kreativität? | 40 |
| 2.8.3 Was ist ein Innovationsprozess? | 41 |
| 2.8.4 Kreativität im Innovationsprozess | 42 |
| 2.9. Beiträge durch Vielfalt | 42 |
| 2.10. Bedingungen für konstruktive Interkulturalität | 44 |
| 2.11. Zwischenfazit | 48 |
| 3. Analyse | 49 |
| 3.1. Vorgehensweise der Literaturanalyse | 49 |
| 3.1.1 Wozu dient eine systematische Literaturanalyse? | 49 |
| 3.1.2 Ablauf systematische Literaturanalyse | 50 |
| 3.1.3 Forschungsdesign | 52 |
| 3.1.4 Ausschlusskriterien | 55 |

| | |
|---|-----------|
| 3.1.5 Limitationen | 56 |
| 3.2. Daten: Zahlen und Fakten zu den Suchergebnissen..... | 57 |
| 3.3 Map: Visualisierung der Ergebnisse..... | 62 |
| 3.4. Synthesize: Zusammenführung der Ergebnisse | 64 |
| 3.4.1 Wie werden multiple Kulturen verstanden?..... | 64 |
| 3.4.2 Wo kann man diese im Innovationsprozess einordnen? | 66 |
| 3.4.3 Welchen Beitrag leisten multiple Kulturen im Innovationsprozess?..... | 67 |
| 3.4.4 Unter welchen Bedingungen werden diese Beiträge abrufbar? | 71 |
| 3.5. Appraise: Kritische Auseinandersetzung mit den Suchergebnissen..... | 74 |
| 3.5.1 Methodik und Forschungsansatz..... | 75 |
| 3.5.4 Innovation und Kreativität | 76 |
| 3.5.5 Synergie und Komplementarität | 76 |
| 3.5.6 Rekontextualisierung..... | 76 |
| 4. Diskussion | 78 |
| 5. Ausblick für Forschung und Praxis | 81 |
| 6. Fazit..... | 83 |
| Literaturverzeichnis | I |
| Eidesstattliche Erklärung | i |
| Anhang | ii |

Abstract Türkisch

Bu tez sistematik bir literatür taraması uygulayarak hazırlanmış ve yenilik sürecinde çoklu kültürün katkısını araştırmıştır. Bu nedenle Ocak 2017- Haziran 2020 arasında yayınlanan 43 dergi makalesi incelenmiştir. İncelenen tüm makaleler önceden tanımlanmış arama kriterlerine uygunluk göstermiştir. Örgütsel teori ve uluslararası kültürler arası yönetimden gelen yaklaşımlar, anahtar kelimelerin teorik olarak detaylandırılmasında ve seçiminde kilit faktörler olmuştur. Araştırma sonucuna göre temel bulgularımız çoklu kültürün yenilik yapma, yaratıcı olma, birlikte çalışma, bilgi geliştirme ve ekonomik düşünceyi uygulama becerisini ve gücünü artırarak yenilik sürecine katkıda bulunması olmuştur. Bu sonuçlar aynı zamanda, ürün döngülerini kısaltan ve bu sayede kuruluşlara daha fazla ve daha etkili yenilikler dürtüsüyle dijitalleşmede çoklu kültürün önemini vurgulamıştır. Bu potansiyeli anlamak için özellikle ekip düzeyinde beraberinde ise içsel süreçlerinde ve eş zamanlı bireysel becerilerle ilgili olarak çeşitli koşullar gerekmektedir. Örgütsel çevre ve özellikleri de çoklu kültürün katkılarını belirlemektedir. Özellikle belirtilmesi açısından çoklu kültür perspektifinin araştırmalarda sadece küçük bir rol oynadığını belirtilmelidir. Araştırmalar niceliksel yöntemler kullanarak gerçekleştirilmiş ancak dijital dönüşüm ve küreselleşme süreçlerinin karmaşık gereksinimlerini karşılamamıştır. Bu kriterleri karşılamak için yapılacak araştırmalar hem araştırma safhasında hem uygulamada konunun içsel karmaşıklığını kavrayarak gerçekleştirilmelidir.

Abstract Englisch

Applying a systematic literature review the present work explores the contribution of multiple cultures in the innovation process. Therefore 43 journal articles published between January 2017 and June 2020 were analysed. All articles examined had to comply with previously defined search criteria. Approaches from organizational theory and international cross-cultural management are key factors in the theoretical elaboration and selection of keywords. Key findings were that multiple cultures contribute to the innovation process by increasing the ability and strength to innovate, to be creative, to work together, to develop knowledge and to practice economic thinking. These results also highlight the importance of multiple cultures in digitalization, which shorten (among others) product cycles and thus present organisations with the challenge of realising more, and more effective innovations. To understand this potential, various conditions have to apply, especially at the team level and its inherent processes and characteristics, but also in relation to individual skills. The organizational environment and the characteristics of the task also determine the contributions of multiple cultures. It emerges that the multiple cultures perspective, in terms of being specifically mentioned, plays only a minor role in research and that primarily quantitative methods are used, which, however, do not meet the complexity of diversity and the requirements of digital transformation and globalisation processes. In order to meet these criteria research should apply more qualitative research methods. The inherent complexity as well as contradictions should be recognized in both, research and practice.

Abbildungsverzeichnis

| | |
|--|----|
| Abbildung 1 Grundelemente einer Organisation | 15 |
| Abbildung 2 Geschlechterverteilung der Autor_innen | 58 |
| Abbildung 3 Anteil der Artikel nach Landessitz der Universität/ des Instituts | 59 |
| Abbildung 4 Anteil der untersuchten Populationen | 60 |
| Abbildung 5 Verteilung der Forschungsmethoden in den Artikeln | 61 |
| Abbildung 6 Zahl der Artikel, in denen folgende Themen Erwähnung fanden..... | 62 |
| Abbildung 7 Visualisierung der Ergebnisse..... | 63 |
| Abbildung 8 Verteilung der zentralen Themen innerhalb der Artikel..... | 64 |
| Abbildung 9 Phasen im Innovationsprozess | 66 |
| Abbildung 10 Mehrwerte multipler Kulturen | 68 |
| Abbildung 11 Bedingungen, unter denen Beiträge multipler Kulturen abrufbar werden..... | 71 |

1. Einleitung

Unser *Zeitgeist* ist geprägt von zwei Veränderungen: Globalisierung und Digitalisierung. Um das zu überprüfen, kann man sich die Zunahme der ausländischen Direktinvestitionen und Internationalisierungen von Organisationen und Unternehmen der letzten 60 Jahre anschauen (vgl. Schätzl 2009, 190). In diesem Zusammenhang wird man erkennen, dass es rasante technische Fortschritte von Telekommunikation bis hin zum Internet gab. Nichts jedoch fasst diese Entwicklung besser zusammen als die aktuelle Lage, die wir gerade in der Corona-Pandemie seit dem Frühjahr 2020 durchleben. Was vermeintlich in einer Provinz in China anfing, hat sich in rasantem Tempo über den ganzen Globus verbreitet. Es gibt weltweit Lieferengpässe und wirtschaftliche Verluste, was ein Beispiel für globale Interdependenzen und ihre Komplexität darstellt. Der Betrieb von Schulen und Universitäten wurde in vielen Ländern ausgesetzt und auch Unternehmen müssen ihre Arbeit einschränken. Digitalisierung kann hier Abhilfe schaffen: Unterricht kann online stattfinden und wer kann, arbeitet im Homeoffice, vielleicht sogar in einem global agierenden, interkulturellen Team.

Die digitale Transformation verändert nicht nur wie wir arbeiten, sondern auch, was von Organisationen wie Unternehmen erwartet wird, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Dazu müssen Organisationen stetig Innovationen hervorbringen, da sich dahinter liegende Innovationsprozesse verkürzen und Produktzyklen verschnellern.

Ein möglicher Ansatz für Organisationen erfolgreiche Innovationen zu generieren ist sich das Potential verschiedener Perspektiven in Kulturen oder auch Vielfältigkeit im Allgemeinen zu Nutze zu machen. Aktuell eindrucksvoll geschehen ist dies durch das Entwicklerinnenteam¹ des Corona-Impfstoffes von Pfizer und BioNTech (Web₁). Dieses Potential multipler Kulturen muss jedoch erst einmal erkannt und auch anerkannt werden, um positive Effekte zu ermöglichen. In der Vergangenheit der Organisationsforschung und des Internationalen Cross Cultural Managements wurde sich häufig auf eine Organisationskultur oder eine Nationalkultur berufen, die ausschlaggebend sei für Erfolge sei. Dass sich jedoch die Proklamation einer Einheit und der Mehrwert, der aus Vielfältigkeit

¹ Diese Arbeit wurde im generischen Femininum verfasst.

generiert werden kann, mehr oder weniger ausschließen, ist mittlerweile auch in der Organisationsforschung angekommen (vgl. Sackmann et al. 1997²).

In einer zeitgemäßen Herangehensweise würde man davon ausgehen, dass Organisationen nicht nur aus einer Kultur bestehen oder durch eine solche beeinflusst werden, sondern dass in diesem Zusammenhang multiple Kulturen eine entscheidende Rolle spielen. In Anbetracht ihrer Relevanz sollte ihr Beitrag im Innovationsprozess von der Forschung genauer beleuchtet werden.

1.1. Vorstellung des Forschungsvorhabens

Die vorliegende Arbeit untersucht in diesem Zusammenhang, welchen Beitrag multiple Kulturen im Innovationsprozess leisten und welchen Stellenwert sie in der gegenwärtigen Forschung einnehmen. Um diese Frage wissenschaftlich zu beantworten, werden anhand einer systematischen Literaturanalyse mit vorab festgelegten Such- und Selektionskriterien möglichst alle zur Beantwortung der Frage relevanten Studien zusammengeführt und im Hinblick auf die Forschungsfrage analysiert.

Die sich daraus ableitende Forschungsfrage lautet: **Welchen Beitrag leisten multiple Kulturen im Innovationsprozess?**

Dabei soll insbesondere auch auf das komplexe System Organisation Rücksicht genommen werden, sowie auf die verschiedenen Strömungen, die sich mit Organisationstheorie beschäftigen, auf deren Implikationen für Organisationskultur und auf die Frage, wie Innovation und Kreativität hier anknüpfen können.

1.2. Aufbau der Arbeit

Der erste Teil des zweiten Kapitels befasst sich mit der Darlegung der Problemstellung und der Ableitung der Forschungsfrage. Dazu wird besonderes Augenmerk auf eine kontextuelle

² Bei dieser Quellenangabe wurde sich auf die gesamte Idee des Textes der Autorin bezogen. Daher wurde hier auf eine genaue Seitenangabe verzichtet. Diese Logik wird in der gesamten Arbeit von der Autorin fortgeführt.

Einbettung gelegt, also auf eine nähere Beleuchtung von Organisationen zwischen Globalisierung und Digitalisierung.

Der Hauptteil des zweiten Kapitels dient der Absteckung des theoretischen Rahmens und behandelt so die Vielfältigkeit von Organisationskultur, sowie insbesondere multiple Kulturen und die Beschaffenheit von Innovation und Kreativität und die ihnen innewohnenden Prozesse. Der letzte Abschnitt des zweiten Kapitels beschäftigt sich mit potentiellen Beiträgen durch Komplementarität und Synergie und stellt Voraussetzungen für konstruktives Zusammenarbeiten vor.

Das dritte Kapitel befasst sich mit der Analyse der Ergebnisse und legt zunächst die methodische Vorgehensweise der systematischen Literaturanalyse dar. In einem ersten Schritt werden die Forschungsmethode und das Vorgehen erklärt. Darauf folgt die Vorstellung der verwendeten Suchwörter, ihre Ableitung und Kombination. Auch werden hier Selektionskriterien und (mögliche) Limitationen transparent gemacht. Darauf folgt die eigentliche Literaturanalyse, in der die Autorin alle Artikel zusammenträgt, die sich mit positiven Aspekten multipler Kulturen im Sinne von Vielfältigkeit in ihrer Beziehung zu Innovation und Kreativität befassen, bevor die Ergebnisse im Hinblick auf multiple Kulturen und ihren Beitrag im Innovationsprozess zusammengeführt werden.

Im vierten Kapitel werden die Ergebnisse diskutiert, bevor auf Basis der durch die Diskussion gewonnenen Erkenntnisse im fünften Kapitel ein Ausblick für Forschung und Praxis gegeben wird und im sechsten Kapitel die zentralen Erkenntnisse als Fazit aufgeführt werden.

2. Theoretischer Rahmen

2.1 Globalisierung und *New World Realities*

2.1.1 Begriffsklärung

Globalisierung ist ein vielfältiger Begriff - vielfältig, weil er verschiedene Bereiche wie Wirtschaft, Politik, Kultur und Gesellschaft berührt und weil er ebenso für verschiedene Zwecke benutzt wird. Im öffentlichen Diskurs ist mit Globalisierung häufig gemeint, dass etwas *in der Ferne* stattfindet (vgl. Dahrendorf 2002, 16) oder Globalisierung wird als *das* politische Schlagwort für Reformen des Wohlfahrtsstaates bezeichnet oder auch als der *Sündenbock*, wenn es um Outsourcing-Aktivitäten geht (vgl. Brock 2008, 9 f.).

Die Essenz der Globalisierung der letzten fünf Jahrzehnte ist „*eine Vielfalt real geschichtlicher Transformationen in Richtung auf globale Vernetzungen und Abhängigkeiten*“ (Dürschmidt 2002, 12), die sich in verschiedenen Bereichen bemerkbar machen und *menschengemacht* sind, also einen sozialen Charakter haben. Die Stärkung dieser sozialen Beziehungen führt letztlich soweit, dass sich lokale Ereignisse und geographisch entfernt liegende gegenseitig beeinflussen (vgl. Giddens 1994, 64), sodass ein Zustand der Globalität erreicht wird, in dem nichts mehr isoliert, sondern nur noch in der Verankerung lokaler bis globaler Beziehungsnetzwerke betrachtet werden kann (vgl. Kühnhardt 2007, 1531 f.).

Aus einer wirtschaftlichen Perspektive heraus ist die Globalisierung insbesondere eine Strategie, um Standort- auch Wettbewerbsvorteile zu sichern, sowie mehr Skalenerträge zu erwirtschaften. Dazu geht ein Unternehmen grenzüberschreitenden wirtschaftlichen Aktivitäten nach (vgl. Hotz-Hart 2001, 161 f.).

Politisch betrachtet hat Globalisierung vor allem eine Bedeutung im Hinblick auf Nationalstaaten, ihre Macht und Souveränität. Durch ein vermehrtes Auftreten transnationaler Akteure oder Zusammenschlüsse werden bekannte Machtstrukturen herausgefordert. In diesem Zusammenhang kann auch von einer *Denationalisierung* gesprochen werden (vgl. Beck 1997, 28 f.).

Der kulturelle Aspekt der Globalisierung wird in der Konvergenztheorie (vgl. Ohmae 1995) zusammengeführt, die besagt, dass kulturelle Unterschiede mit zunehmender Annäherung

von Wirtschaft und Technik mit der Zeit immer mehr an Bedeutung verlieren werden und sich die Weltzivilisation in einer *Global Culture* wiederfinden wird (vgl. Featherstone 1990, 1 f.).

Führt man die genannten Aspekte zusammen, dann lässt sich die Globalisierung für die Gesellschaft als ein Prozess betrachten, der die Welt zu einem „*single place*“ (Robertson 1992, 135) oder zu einer „*single society*“ (Albrow 1996, 85 ff.) macht.

2.1.2 Welche Entwicklungen beeinflusst die Globalisierung?

Es ist zu beobachten, dass auf dem Weg zu einer globalen Einheit weltweite Interdependenzen zunehmend steigen. Einen ähnlichen Standpunkt vertritt auch Levitt (1983) in seinem Aufsatz *The Globalization of Markets*, in welchem er das Ende der multinationalen Konzerne ausmalt, die eine länderspezifische Strategie verfolgen, Präferenzen sich global angleichen würden. Gleichzeitig kann man dann auch feststellen, dass Unternehmen, die vermeintlich als Sinnbild globaler Firmen wahrgenommen werden, wie z.B. McDonalds, nicht die Anforderungen an ein globales Unternehmen erfüllen (vgl. Rugman 2005, 16 ff.) und das Angebot der McDonald Filialen weltweit keineswegs das gleiche ist. So gibt es den *McGreek* in Griechenland oder den *Croque McDo* in Frankreich und Belgien (vgl. Zentes et al. 2006, 452). Solche Widersprüche werden unter dem Begriff *Glokalisierung* (vgl. Robertson 1995, 25 ff.) erfasst, der deutlich macht, dass es noch keine weltweite Einheit gibt.

Auch politisch gibt es auf der einen Seite zwar vermehrt internationale wirtschaftliche und politische Abkommen und Zusammenschlüsse, auf der anderen Seite aber auch nationalistische Tendenzen wie man sie in den politischen Tätigkeiten Trumps oder Bolsonaro beobachten kann, die sich nicht zuletzt auf die vermeintlich negativen Aspekte der Globalisierung berufen (Web₂).

Diese *New World Realities* machen sich auch am Arbeitsplatz als *New Workplace Realities* bemerkbar (vgl. Sackmann 2004). So sind aktuell vermehrt Menschen aus verschiedenen Regionen und Nationen in Organisationen vertreten, genauso wie potentielle Kundinnen, die sich mit unterschiedlichen Präferenzen und Gewohnheiten in verschiedenen Teilen der Welt befinden, die wahrscheinlich vom Umfeld des Hauptsitzes des Unternehmens abweichen.

Über das Internet sind Informationen so gut wie überall abrufbar, genauso wie der westlich geprägte Managementansatz. Im heutigen Zeitalter kann zu jeder Zeit und an jedem Tag in dieser *flachen Welt* (vgl. Friedman 2005) gearbeitet werden. Das Zusammenspiel dieser genannten Faktoren hat dazu beigetragen, dass der Arbeitsplatz immer multikultureller wird und sich dieser durch Interaktionen von Personen verschiedener Regionen, Nationen, Organisationen, Professionen, Hierarchien, Gender und Generationen auszeichnet (vgl. Sackmann/Philipps 2004, 375).

Ein Spannungsfeld, das hier deutlich hervortritt, liegt zwischen Anpassung auf der einen und Universalismus auf der anderen Seite. So können die dargestellten Prozesse also durchaus auch widersprüchlich und keineswegs linear stattfinden. Dennoch weisen die zunehmenden Verflechtungen darauf hin, dass ihr Charakter richtungsweisend ist. Auch hier finden Prozesse statt, die dynamisch sind und weiterhin erforscht werden sollten.

2.2. Digitalisierung und die Veränderungskraft einer Systemrevolution

2.2.1 Begriffsklärung

Im öffentlichen Diskurs um Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft ist Digitalisierung nicht mehr wegzudenken. Das muss jedoch nicht gleichzeitig bedeuten, dass es eine eindeutige Definition des Begriffs gibt. Es zeigt sich, dass dieser Terminus sehr unterschiedlich verwendet wird und oft unterschiedliche Dinge mit ihm gemeint sind. Es ist daher hilfreich, sich die verschiedenen Bedeutungen vor Augen zu führen.

Grundsätzlich meint Digitalisierung die fortschreitende Durchdringung digitaler Technologien in Wirtschaft und Gesellschaft und die damit einhergehenden Veränderungen in der Vernetzung von Individuen, Organisationen und Objekten. Eine differenzierte Betrachtung findet in der englischen Sprache statt: *Digitization* bezieht sich auf den Vorgang, analoge Zeichen in digitale umzuwandeln. *Digitalization* umfasst hingegen die Verarbeitung und Speicherung in einem digital technischen System. So wird beispielsweise ein handgeschriebenes Dokument in ein digitales Schreibprogramm übertragen (= *Digitization*) und dann in eine Cloud, zu der beliebig viele ausgewählte Nutzerinnen Zugriff haben, hochgeladen (= *Digitalization*). Außerdem beschreibt Digitalisierung den gesamtgesellschaftlichen Wandel, aufgrund der fortschreitenden Einführung und Nutzung digitaler Technologien (vgl. Urbach/ Röglinger 2019, 3 f.).

2.2.2 Welche Entwicklungen beeinflussen das Voranschreiten der Digitalisierung?

Ausgangspunkt ist hierbei die dritte industrielle oder digitale Revolution Anfang der 1970er Jahre, die maßgebliche Veränderungen im Bereich Elektronik und IT durch ständige Weiterentwicklung des Mikrochips und des Internets vorantrieb und so den Prozess der Digitalisierung möglich machte. Dieser steht in einem sich wechselseitig verstärkenden Verhältnis zur Automatisierung der Produktion. Im Zuge dieser Umstellung hat sich das Leben nachhaltig verändert und gesellschaftlichen wie auch wirtschaftlichen Wandel vorangetrieben (vgl. Hadel/Eggert 2000, 1504). Durch technische Innovationen wurde die weltweite Echtzeit-Kommunikation möglich – ein maßgeblicher Faktor für die Globalisierung. Hinzu kommt die Entgrenzung der Arbeit. Durch Technologie und Zeitzone kann seitdem nicht nur überall, sondern auch rund um die Uhr international gearbeitet werden (vgl. O’Hara et al. 1994).

Bei einer industriellen Revolution verändern technologische Innovationen und Fertigungstechnologien die industrielle Produktion entscheidend (vgl. Lager 2020, 18-21). Durch die digitale Revolution kam es zu großen Neuerungen und Umstrukturierungen in der Industrie. So verloren Branchen wie die Schreibmaschinenindustrie ihre Bedeutung, andere wie die Foto-, Musik- oder Filmbranchen wurden wiederum umstrukturiert. Auch im Dienstleistungssektor gab es bedeutungsvolle Umstellungen wie beispielsweise im Versandhandel, bei Vermittlungsdiensten oder auch in der Reise-, Immobilien- oder Dating-Branche. Hier wird deutlich, dass die Digitalisierung ein Prozess ist, der alle Lebensbereiche tangiert und auch das soziale Miteinander beeinflusst. Sich ständig erneuernde technische Entwicklungen sind dabei der Antrieb der Digitalisierung. Dazu gehören die Elektronik- und Mikrosystemtechnik sowie ihre fortschreitende (System-)Integration (vgl. Wittpahl 2017, Einleitung³).

Aktuell wird von einer vierten industriellen Revolution gesprochen. Dieser Trend trägt in Deutschland den Namen *Industrie 4.0*, in Frankreich *Industrie du future* und in Südkorea *Smart factories* und lässt sich mit seinem Beginn Anfang der 2000er Jahre einordnen (vgl. ebd.). Eine mögliche vierte industrielle Revolution im Sinne der *Industrie 4.0* fokussiert sich auf den Einsatz neuer digitaler Technologien zur Steigerung der Anpassungsfähigkeit von

³ Im Text hat der Autor *Einleitung* nicht in die Nummerierung eingefügt. Zur besseren Nachvollziehbarkeit wurde daher *Einleitung* als Verweis verwendet.

Fabriksystemen. So wird das cyber-physische System als algorithmusgesteuerter Mechanismus in die Produktion und Logistik integriert. Außerdem wird das Internet der Dinge, welches virtuelle mit physischen Gegenständen vernetzt, in industrielle Prozesse eingebunden. Das hat wiederum Auswirkungen auf Wertschöpfungsketten und Geschäftsmodelle, aber auch auf nachgelagerte Dienstleistungen und Arbeitsorganisationen. Es wird deutlich, dass es sich bei Industrie 4.0 um eine unternehmensübergreifende Perspektive handelt (vgl. Kagermann/Helbig 2013, 17 ff.).

Der Einsatz der digitalen Technologien kann dabei in zwei Richtungen unterteilt werden: An den Kunden gerichtet über Serviceleistungen oder an innerbetriebliche Anwendungen. Letztere fokussieren sich auf eine Vernetzung der physischen mit der virtuellen Produktionswelt in dem Zukunftsmodell *Smart Factory*. In diesem steuern, organisieren und optimieren sich Maschinen und Produktionsprozesse autonom und dezentral. Sie passen sich an wandelnde Bedingungen an und bearbeiten Kundenaufträge weitestgehend selbständig. Voraussetzung hierfür ist eine durchgängig internetbasierte Vernetzung (vgl. ebd., 17 ff.).

Eine dezentrale und dynamische industrielle Produktion steht hier im Mittelpunkt, sowie die Vernetzung durch das *Internet of Things*, *Cloud Computing* und mobile Computer. Der Bereich *Cloud Computing* beschäftigt sich mit der flexibleren Bereitstellung von Ressourcen, der weitere Integration des *Internet der Dinge* und der Erfassung und Verknüpfung von Daten in *Big Data* (vgl. Lepping/Palzkill 2017, 17 f.). Diese Echtzeit-Vernetzung von Kunden, Fabriken, Firmen, Produkten und Maschinen zur Optimierung von Nutzen und Produktion wird auch Hyperkonnektivität genannt und bringt wiederum neue Möglichkeiten für den Ausbau und Einsatz von Logarithmen mit sich (vgl. Wittpahl, 2017, Einleitung).

Die Technologisierung von Wirtschaft und Gesellschaft lässt sich auch anhand des Online-Verhaltens von Menschen erkennen. Ende 2018 war mehr als die Hälfte der Weltpopulation beständig online, vornehmlich über das mobile Internet. Auch Unternehmen investieren weiter in den Ausbau von IT und in industrielle Internetgeräte. Neue Technologien zeichnen sich dabei besonders durch drei grundlegende Eigenschaften aus: Sie sind intelligent, arbeiten daher autonom und nutzen lernende Algorithmen. Sie sind digital und verschmelzen reale und digitale Welt miteinander. Sie sind verzahnt und vernetzen Maschinen, Organisationen und Menschen (vgl. Lempke 2020, 22).

Während die Wirtschaft den Fokus der vierten industriellen Revolution auf die Möglichkeiten der Industrie legt, wird oft verkannt, dass es sich bei dieser Revolution nicht um eine Produkt-, sondern um eine Systemrevolution handelt, deren Tragweite noch nicht abzusehen ist. Gemeint ist hier auch das Zusteuern auf eine technische Singularität, in der künstliche Intelligenz sich selbst optimieren kann (vgl. Mitrakis 2019, 13 f.).

Die starke Dynamik der Digitalisierung erschwert ihre Nachvollziehbarkeit, da Erkenntnisse und Annahmen sich stetig ändern und Entwicklungspotentiale ständig neu geschaffen werden. Der Transformationsprozess, der gerade von Wirtschaft und Gesellschaft durchlaufen wird, ist gezeichnet durch Volatilität, also konstante und massive Veränderungen, Unsicherheit durch mangelnde Berechenbarkeit, Ambiguität sowie eine hohe Komplexität durch eine Vielzahl miteinander verbundener Akteurinnen (vgl. Urbach/Röglinger 2019, 3 f.). Eine solche Umwelt wird auch als Volatility-Uncertainty-Complexity-Ambiguity-Welt, kurz VUCA bezeichnet (vgl. Lempke 2020, 19 f.).

2.3. Organisationen und die Herausforderungen einer VUCA-Welt

Digitalisierung und VUCA-Umwelt stellen Organisationen vor immense Herausforderungen. So ist das Management komplexer geworden und muss auf mehrere internen und externen Komponenten ausgerichtet werden. Ausgangspunkt und potentielle Lösung sind die digitalen Technologien (vgl. ebd., 19 ff.). Digitalisierung ist längst über das IT-Department hinausgewachsen, ist jetzt Berührungspunkt jeder Abteilung einer Organisation (vgl. Urbach/Röglinger 2019, 1 f.) und wirkt sich auf verschiedene Bereiche wie Kundenbeziehungen, Nutzenversprechen, Datenanalyse, Operationen, Organisationsaufbau, Zusammenarbeit und Changemanagement aus. Es stellt sich also die Frage, wie die Organisationen der Zukunft aussehen sollen. Wie kann man der Volatilität gerecht werden kann? Wie können dabei bestehende Ressourcen und Fertigkeiten erhalten bleiben? Agilität und Adaptionen finden sich in vielen Transformationsstrategien, dennoch bleibt Unsicherheit, da niemand genau sagen kann, wie sich die Digitalisierung wirklich weiterentwickeln wird (vgl. ebd., 5 f.).

Unternehmen konkurrieren jetzt durch Technologieführerschaft und Innovationsvorsprünge auch um digitale Absatzmärkte. Daher ist auch ein Geschäftsmodellwandel zu erwarten. So ist z.B. der Geschäftszweck einiger Start-ups die Vernetzung des Haushaltes. Digitale Dienstleistungen sollen dabei bedarfsgerecht und *on-demand* bereitgestellt werden. Das

Modell *Everything-as-a-service* soll Geschäftsbereiche in Zukunft revolutionieren (vgl. Lepping/Palzkill 2017, 17 f.)

Mit *Business 4.0* sind digitale Geschäftsmodelle gemeint, die in Zukunft traditionelle Geschäftsmodelle in Teilen ablösen, aber auch nebeneinander oder als Hybrid mit einem physischen und einem digitalen Element existieren werden. Nichtsdestotrotz kann man hier einige Änderungen erwarten, besonders wenn man beide Ansätze gegenüberstellt: So kann man klassische Geschäftsmodelle tendenziell eher innerhalb der traditionellen Unternehmensgrenzen verorten, während digitale Modelle die ganze Wertschöpfungskette im Sinne einer Partnerschaft miteinbeziehen. Dementsprechend steht im klassischen Ansatz das Produkt im Vordergrund und nicht der Prozess. Die versprochene Leistung bezieht sich vor allem auf die Qualität, während digitale Geschäftsmodelle sich auf den Kunden in Form einer Produktivitätssteigerung konzentrieren. Statt auf Dominanz des Herstellers wird Wert auf gleichberechtigten Austausch und Kooperation gelegt, da sie entscheidend für das Fortbestehen des Geschäftsmodells sind. Besondere Aufmerksamkeit sollte in diesem Zusammenhang dem Schnittstellenmanagement gewidmet werden (vgl. Rump 2020, 1 ff.).

Ende der 1990er Jahre führte die Kommerzialisierung des Internets bereits zu einer Verhaltens- und Einstellungsänderung, die sich durch steigende Nutzerzahlen der ersten digitalen Geschäftsmodelle wie *Amazon*, *eBay*, *Yahoo*, Online-Shopping oder auch Online-Banking äußerte. Gleichzeitig wurde die digitale Vernetzung mit der physischen und sozialen Umwelt erleichtert. Auch die automatisierte Verarbeitung von Daten von Unternehmen z.B. durch Business-Applikationen schufen neue Voraussetzungen, um die Strukturen und Prozesse zu unterstützen. Diese Transformationswirkung zeigt sich heute in vielen Bereichen wie Finanzen, Waffensystemen oder selbstparkenden Autos. Außerdem tragen die Informationstechnologien über die Automatisierung zur Optimierung von Produktions- und Geschäftsprozessen bei, was zu einer höheren Effektivität und Effizienz führen kann. Eine optimierte Performance im Markt unterstützt die Wettbewerbsposition des Unternehmens (vgl. Lempke 2020, 22 f.).

Egal ob ein hybrides Produkt aus Service und Produkt oder aus digitalen und analogen Anteilen besteht, wird deutlich, dass Wertschöpfungsketten und Geschäftsprozesse sich ebenfalls in einer Transformation befinden. Durch exponentielles Wachstum, kostengünstige Reproduktion und Distribution werden digitale Geschäftsmodelle stetig attraktiver. Auch die Kundinnen besitzen dabei eine Schlüsselrolle, da sie zur

Vervielfältigung, Verteilung und Veränderung beitragen können wie dies z.B. auf Bewertungsplattformen wie *YouTube*, im Kontext von Social Media oder auch in Bezug auf andere Modelle des Business-to-Customer-to-Business möglich ist. Somit erschließen digitale Produkte oder Serviceleistungen Funktions- und Anwendungsbereiche, die ein analoges Produkt oder eine analoge Dienstleistung nicht bedienen könnte. Das bedeutet wiederum neue Interaktions- und Kommunikationsmöglichkeiten wie Fernwartung, selbstgesteuerte Instandhaltung, aber auch eine transparentere Gestaltung der Wertschöpfungskette durch mehr Nachvollziehbarkeit (vgl. Lempke 2020, 27 f.).

Die Konsumierenden sind hier nicht mehr nur passiv an dem Produkt oder Service beteiligt, sondern gestalten als *engaged customer* aktiv mit und können auch mehr Macht auf den Märkten ausüben, als es sonst auf einem Massenmarkt üblich wäre (vgl. Baran et al. 2017, 347 f.).

Der digitale Wandel bringt viele Organisationen in ein Kosten-Innovationsdilemma, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Unternehmen versuchen, Kosten zu minimieren, indem sie Prozesse optimieren, rationalisieren, standardisieren, Schnittstellen möglichst gut managen, die Produktivität steigern und Fehler nicht zulassen. Um Qualität und Innovationen zu sichern, versucht ein Unternehmen, Handlungsspielräume einzurichten, Partizipation zu ermöglichen, vielfältige Teams aufzubauen, gezielt Freiräume zur Ideenfindung zu schaffen, Transfer von Wissen zu erleichtern, Networking aufzubauen, Open Innovation zu fördern und Fehler zuzulassen (vgl. Rump 2020, Einführung⁴).

Menschen gehen individuell mit vernetzten und digitalen Technologien um oder bewerten diese unterschiedlich. Das bedeutet mehr Druck auf die Unternehmen, die einen Spagat zwischen Tradition und Zukunft bewältigen müssen. Zum einen haben Unternehmen heute mehr Zugang zu Daten durch einen immer relevanter werdenden digitalen Präsenz, die in einer vernetzten Welt neue digitale Interaktionsmöglichkeiten bietet und so mehr Druck auf Organisationen ermöglicht (vgl. Rump 2020, 19).

Digitale Transformation meint dabei das Neugestaltungspotential von Unternehmen durch Digitalisierung und Vernetzung. Letztere wird aufgrund ihres universellen Charakters auch als Hyperkonnektivität bezeichnet. Einmal digitalisiert, besteht die Möglichkeit des exponentiellen Wachstums, besonders wenn es sich dabei um Bild-, Audio- oder Textdateien

⁴ Im Text hat der Autor *Einleitung* nicht in die Nummerierung eingefügt. Zur besseren Nachvollziehbarkeit wurde daher *Einleitung* als Verweis verwendet.

handelt. Das kann u.a. zu Preisverfall führen und Märkte nachhaltig verändern. So kommt es zunehmend zur Konvergenz von Funktion und Technologie, wie es beispielsweise beim Smartphone der Fall ist (Barton et al. 2018, 251 f.).

Durch diesen Ansatz erhofft man sich, der Tendenz zu flexibleren Absatzmärkten, individuelleren Produkten, kürzeren Produktlebenszyklen und komplexeren Prozessen gerecht zu werden. Digitale Technologien bieten eine Vielzahl an Möglichkeiten, wie z.B. die bessere Berücksichtigung von individuellen und kurzfristigen Kundinnenwünschen und damit einhergehend eine ökonomisch sinnvollere Einzelstück- oder Miniserienproduktion, neue Geschäftsmodelle, gesteigerte Flexibilität und Produktivität, mehr *Work-Life-Balance*, demografiesensible Arbeitsgestaltung, mehr Transparenz durch Echtzeitdaten und verbesserte Wettbewerbsfähigkeit (in diesem Fall Deutschlands). Die *Smart Factories* sollen dabei anpassungsfähig sein und so einer dynamischeren und komplexeren Umwelt gerecht werden (vgl. Kagermann/Helbig 2013, 19 ff.).

Die oben genannten Aspekte haben auch einen Einfluss auf den Wandel der Arbeitswelt. Die Veränderungen in Dienstleistung und Produktion werden auch hier nicht spurlos vorübergehen. Hinzu kommen gesellschaftliche Aspekte wie der demographische Wandel und der Fachkräftemangel. Für Organisationen schließt sich dann die Frage an, wie man diese Fachkräfte dauerhaft binden kann, um Fluktuation zu vermeiden. Der Fortschritt der digitalen Technologien sorgt zum einen dafür, dass Wissen ständig überholt wird und zum anderen, dass sich der Kontext der Arbeit, also die Frage nach dem „wie“ und „wo“, verändert. Für Organisationen ergeben sich neue Möglichkeiten zur Kooperation und Aufgaben, die nach neuen Kompetenzen verlangen. Die Anforderungen an Kompetenzen werden dynamischer. Infolgedessen ergeben sich neue Herausforderungen u.a. für das Personalmanagement (vgl. Bullinger-Hoffmann et al. 2019, 2 ff.).

Dass *Soft Skills* für den Arbeitsmarkt wichtig sind, ist keine neue Erkenntnis. Dennoch ist insbesondere für zukünftige Geschäfts- und Arbeitsmodelle die Offenheit für lebenslanges Lernen als Metakompetenz eine unabdingbare Komponente geworden. Gleichzeitig haben *Soft Skills* die technischen Möglichkeiten zur Digitalisierung von Bildung durch digitale Lernangebote verbessert (vgl. ebd., 2 ff.).

In einer schnellen digitalen Umwelt können Dinge in Form von beispielsweise *Hypes* schnell an Bedeutung gewinnen, aber auch wieder verlieren, wenn sie durch etwas innovatives abgelöst werden. Eine zentrale Herausforderung für Organisationen besteht in diesem

Kontext darin, nachhaltige von kurzzeitigen Möglichkeiten zu unterscheiden. Arbeitsweisen im digitalen Zeitalter zeichnen sich durch ein Prozessdenken aus, das sich nicht nur auf eine Abteilung oder gar die Organisation beschränkt, sondern auch ein gesamtes Netzwerk miteinbezieht. Dieses Netzwerkdenken gilt es parallel mit einem *digital Mindset* durch die ganze Organisation zu fördern (vgl. Urbach/Röglinger 2020, 3 f.).

Technologische und gesellschaftliche Herausforderungen bringen Organisationen in Zugzwang, um wettbewerbsfähig bleiben zu können. Innovation und Aufgeschlossenheit sind Schlüsselwörter im Umgang mit Digitalisierung. Der digitale Wandel geht mit neuen Anforderungen an Aufgaben, Arbeit, Kooperationen und Kompetenzen einher. Ihnen allen muss in einer von Unsicherheit und Unbeständigkeit geprägten Umwelt die Strategie der Organisation gerecht werden. Um Wettbewerbsfähigkeit bzw. betriebliche Leistungsfähigkeit sicherzustellen, muss die Organisation über Beschäftigte mit Innovationsfähigkeiten verfügen. So wird das Unternehmen resilienter und kann besser auf Ereignisse der VUCA-Welt reagieren. Ein wichtiger Erfolgsfaktor hierfür ist der Umgang mit Rückschlägen, die man einerseits als Fehler sehen kann oder aber als Impulse für Veränderungen (vgl. Bullinger-Hoffmann et al. 2019, 2 ff.).

Globalisierung schafft weltweite Interdependenzen, Gemeinsamkeiten, aber auch Unterschiede. Gleichzeitig vollzieht sich eine digitale Systemrevolution mit VUCA-Charakter. Beide Entwicklungen beeinflussen sich nicht nur gegenseitig, sondern auch Organisationen, die in diesem Spannungsfeld ihr Überleben durch Innovationen wahrscheinlicher machen können. All diese Entwicklungen sind insbesondere von Komplexität und Dynamik geprägt. Dieser erste Teil dient der Verdeutlichung des Kontexts der vorliegenden Arbeit. Er legt die *realen* Ausgangspunkte der Fragestellung dar und macht die Problemstellung deutlich.

Ziel des folgenden Kapitels ist es, die realen Problemstellungen, mit den Organisationen umgehen müssen, mit theoretischen Ansätzen zu verknüpfen, um daraus Möglichkeiten ableiten zu können, wie die jetzigen Herausforderungen mit Hilfe multipler Kulturen gelöst werden können.

2.4. Organisationen als komplexe Konstrukte

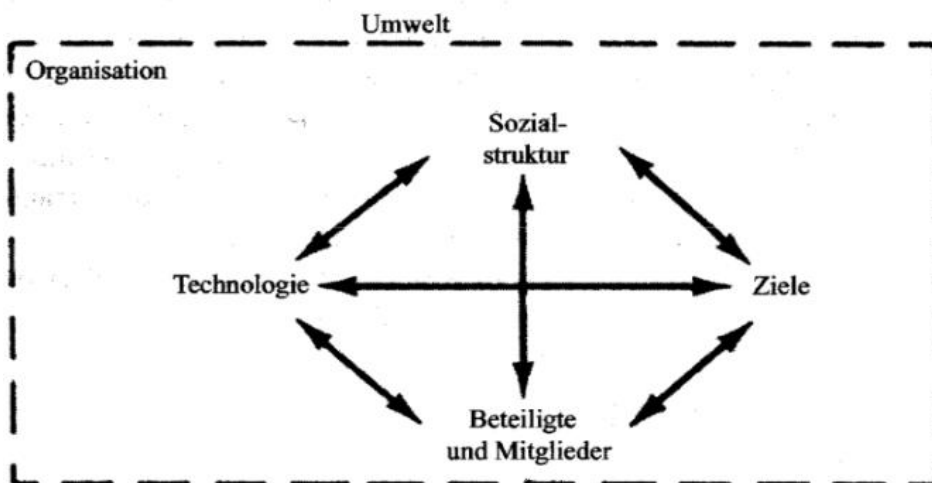
Organisationen können öffentliche, private, kommerzielle oder gemeinnützige Formen aufweisen. Sie können regional, national, international oder auch global agieren. Auch innerer Aufbau, Struktur und Ressourcen können sich stark unterscheiden, wie dies z.B. zwischen einem Start-Up und einem internationalen Mischkonzern der Fall sein könnte.

Barnard (1938, 4) definiert Organisationen als *„die bewußte, beabsichtigte und zielgerichtete Kooperation von Menschen“*. Müller-Jentsch geht auch von zielorientierter Kooperation aus, jedoch *„zur Erstellung eines gemeinsamen materiellen oder immateriellen Produktes“* (2003, 12). Scott (1986, 47) hingegen fokussiert seine Definition auf das Kollektiv: *„Eine Organisation ist eine Kollektivität, deren Mitglieder durch die formale Struktur oder die offiziellen Ziele kaum beeinflusst werden, jedoch ein gemeinsames Interesse am Fortbestehen des Systems haben und sich an informell strukturierten Kollektive zugunsten seiner Erhaltung bemühen“*.

Die genannten Definitionen vernachlässigen jedoch den komplexen Charakter von Organisationen, die von verschiedensten Faktoren beeinflusst werden und ihrerseits wiederum Systeme vereinigen und in Systeme integriert sind. Sie können Veränderungen nach innen und außen anstoßen, aber auch ihrerseits von solchen internen und externen Impulsen betroffen sein und Berührungspunkte mit mehreren Kollektiven besitzen (vgl. Olmedo 2016, 101 f.).

Daraus ist zu schlussfolgern, dass man Organisationen nur schwer isoliert betrachten kann, sondern eine Vielzahl von Aspekten zu berücksichtigen sind. Diesen Aspekten widmet sich die Organisationstheorie. So werden hier zentrale Konzepte und Beziehungen im Kontext Organisation beleuchtet. Kernelemente der Organisationstheorie sind u.a. die Beziehung zur Umwelt, die in der Organisation geschaffene soziale Struktur, sowie auch ihre physische Struktur, der Umgang mit und Einfluss von Technologie, Macht im organisationalen Kontext und eben auch Organisationskultur (vgl. Hatch/Cunliffe 2006). Die Beziehungen zwischen den genannten Grundelementen werden in der folgenden Graphik von Scott (1986, 36 nach Müller-Jentsch 2003, 21) nochmals anschaulich visualisiert:

Abbildung 1 Grundelemente einer Organisation



Quelle: Scott 1986, 36 nach Müller-Jentsch 2003, 21.

Man kann eine Organisation als *Maschine*, aber auch als ein Netzwerk subjektiver Bedeutungen der Mitglieder betrachten. Durch diese Betrachtungsweise kann man aus einer kulturellen Perspektive heraus einen genaueren Einblick in individuelles und organisationales Verhalten erlangen (vgl. Smircich 1983).

Um den facettenreichen Anforderungen gerecht zu werden, finden sich in der Organisationstheorie auch verschiedene Disziplinen wieder, die das Thema aus ihrem jeweiligen Standpunkt heraus beleuchten und in den Forschungsstand integrieren.

Dabei befindet sich eine international agierende Organisation in einer besonderen Situation. Doch auch ohne eine solche Strategie, besitzen Organisationen eine sehr komplexe Beziehung zu ihrer Umwelt (vgl. Hofman 2017, 7 f.). So kann es zum Konflikt zwischen lokaler, regionaler und nationaler Kultur kommen. Auch bringen die Mitglieder ihre persönliche Enkulturation, also das automatische Erlernen kultureller Verhaltensweisen und Werte (vgl. Raithel et al. 2009, 59) mit.

Diese Verflechtungen kann man sehr gut an den folgenden zwei Beispielen erkennen: Als die Betreiber der *Disney Parks* das *Disneyland Paris* planten, sollte dabei, obwohl sie sich in Frankreich befanden, die amerikanisch geprägte Organisationskultur im Vordergrund stehen. Der ursprünglich vorgesehen Name für Disneyland Paris war damals *EuroDisney* und wurde von französischen Intellektuellen als ein *kulturelles Tschernobyl* betrachtet, gar als Symbol für den amerikanischen Kulturimperialismus (vgl. Schröter 2008, 117). Außerdem sollten auch die amerikanischen *Codes of Conduct* für die Mitarbeiterinnen

gelten, wie z.B. das Verbot von sexuellen Beziehungen zwischen Kolleginnen oder das Tragen von Lippenstift (vgl. Hatch/Cunliffe 2006, 175 ff.). Ähnliches trug sich auch bei *Walmart*, während dessen Markterschließung in Deutschland zu. Auch hier sollten amerikanische *Codes of Conduct* für die Mitarbeiterinnen gelten, die teilweise mit dem deutschen Arbeitsrecht nicht vereinbar waren (vgl. Hunt et al. 2018, 22 ff.). Ebenso plante man das Service-Angebot, das in den USA erfolgreich war, wie z.B. die Hilfe beim Einpacken der Einkäufe, in Deutschland zu übernehmen, wovor deutsche Kundinnen jedoch zurückschreckten. Zusätzlich musste *Walmart* sich mit der starken Konkurrenz des deutschen Einzelhandels auseinandersetzen (vgl. ebd., 22 ff.).

In den folgenden Abschnitten soll theoretisch ergründet werden, wie man Organisationen und ihre kulturellen Verflechtungen nach innen und außen betrachten kann.

2.5. Perspektivenvielfalt der Organisationstheorie

Organisationstheorie ergründet verschiedene Faktoren, die Organisationen beeinflussen. Dabei handelt es sich aufgrund der Vielseitigkeit des Themas um eine wissenschaftliche Disziplin, die vor allem interdisziplinär geprägt ist (vgl. Grochla 1981, 1 ff.). Ordnet man die Ansätze, so kommt man zu dem Ergebnis, dass es drei prägende Perspektiven gibt. Jede dieser Perspektiven entstammt einem anderen Diskurs, der auf jeweils anderen Grundannahmen über die Welt und die Forschung beruht und natürlich darüber, wie Organisationen zu betrachten sind:

Der Modernismus ist seit den 1960ern ein Verfechter der Objektivität. Realität ist in dieser Ontologie eine unabhängig von unserem Wissen existierende Einheit. Für die Epistemologie dieses Ansatzes, also wie Wissen wahrgenommen wird und wie es entsteht, bedeutet das eine stark positivistische Ausrichtung. Wissen ist universell und beruht auf Fakten und Informationen und wird durch Konvergenz bestätigt. Ziel ist es, universelle Vorhersagen zu generieren, um so Prognosen treffen zu können. Diese Grundannahmen werden in der Betrachtungsweise von Organisationen als „*real entities operating in a real world*“ (Hatch/Cunliffe 2006, 14) deutlich. In der Praxis stehen dabei Entscheidungen und Handeln im Vordergrund. Sie erfolgen auf der Basis von Vernunft, Effektivität und Effizienz. Wichtig sind in diesem Zusammenhang das organisationale Design und Management, um gesteckte Ziele zu erreichen. Menschliche Beziehungen in Organisationen sind vor allem durch Hierarchien geprägt. In der theoretischen Auseinandersetzung bedeutet das eine

Schwerpunktsetzung auf das Finden universeller Gesetzmäßigkeiten, Methoden und Techniken durch Standardisierung und Regeln (vgl. ebd., 14 ff.). Eine auf dieser Basis abgeleitete Leitfrage lautet: *Wie können Dinge/Phänomene gemessen werden?*

Bis in die 1980er hinein wurde Organisationstheorie in erster Linie von diesem Ansatz geprägt. Erst mit dem symbolischen Interpretivismus konnte die Hoheit des Positivismus angefochten werden. Dieser Ansatz geht von einer subjektiven Wahrnehmung der Realität aus, die von einer „*socially constructed diversity*“ (Hatch/Cunliffe 2006, 56) geprägt ist. Wissen wird hierbei durch die multiple Interpretation eines Wissensobjekts konstruiert. Dieses ist nicht statisch, sondern wird immer wieder von der sich verändernden Gruppe neu interpretiert und hat daher nur Relevanz in einem partikularen Kontext. Wissen wird durch Bedeutung und Interpretation geschaffen und durch Kohärenz anerkannt. Organisationen sind sozial konstruierte Realitäten. Dabei stellt die Konstruktion einen Prozess dar, der kontinuierlich zwischen Mitgliedern geführt und fortgeführt wird und der Bedeutungen und Verstehen der Menschen innerhalb eines organisationalen Kontextes schafft. Deshalb stehen hier Gemeinschaften im Vordergrund. Der Fokus des symbolischen Interpretivismus liegt auf der Beschreibung und der folgenden Leitfrage (vgl. ebd., 56 ff.): *Wie kann man Dinge/Phänomene verstehen?*

Der Postmodernismus geht in den 1990er Jahren noch einen Schritt weiter und prägt den Gedanken, dass die Welt durch Sprache an Bedeutung erlangt und unsere Realität im Diskurs zu verorten ist: „*What is spoken of exists*“ (Hatch/Cunliffe 2006, 14). Eine postmoderne Realität ist durch ein konstantes Verschieben und fließende Pluralität gekennzeichnet. Wissen ist als vorläufig zu interpretieren und wird von Individuen durch Aussetzung bestimmter Situationen und Erfahrung entwickelt. Wissen ist kein zielführendes Mittel, um *Wahrheit* zu finden, denn Bedeutungen können nicht fixiert werden. Eine unabhängige Realität wird hier verneint, ebenso wie Fakten. Wissen bedeutet Macht und beruht auf Interpretationen. Wissen oder Wahrheiten werden durch Inkohärenz, Dekonstruktion und Fragmentierung identifizierbar gemacht. Sichtbar werden die sprachlichen Machtspiele in Organisationen als Orte, an denen Machtbeziehungen, Unterdrückung, Irrationalität und sprachliche Verdrehung, ebenso wie Ironie existieren. Organisationen sind als Texte zu verstehen, die durch und in Sprache produziert werden und neu geschrieben werden können. In menschlichen Beziehungen geht es hauptsächlich um Selbstbestimmung. Das Ziel des Postmodernismus ist Freiheit u.a. durch die Dekonstruktion organisationaler Texte, Ideologien des Managements und modernistischer Methoden des Organisierens und durch

Theoriebildung. Dekonstruktion und Fragmentierung sollen unterdrückte Ansichten sichtbar machen und so Reflexion sowie Inklusion im Sinne der Leitfrage: *Welche Dinge verbergen sich hinter den Konstrukten?* mehr Raum schaffen (vgl. ebd., 14 ff.).

Diese drei Forschungsparadigmen bestimmen die Betrachtungsweise von Organisationen, denn in jeder Perspektive wird ein anderer Schwerpunkt gesetzt und somit wird auch jedes Mal Organisationskultur aus einem anderen Blickwinkel und aus einer anderen Motivation heraus betrachtet.

2.6. Organisationskulturen: Kultur im Spannungsfeld zwischen Einheit und Vielfalt

Das Beispiel *Disneyland Paris* (siehe Abschnitt 2.1) soll deutlich machen, dass gerade, wenn eine Organisation international agiert, Unterschiede durch einen für die Organisation typischen oder unverkennbaren Stil erkennbar werden, der u.a. innerhalb ihrer Organisationskultur zu verorten ist, die wiederum von inneren und äußeren Umständen beeinflusst wird (vgl. Hatch/Cunliffe 2006, 176 f).

Organisationen wurden bereits im vorausgehenden Kapitel definiert, aber auch der Begriff Kultur beruht auf einer Definitionsvielfalt mit über 100 Möglichkeiten. (vgl. Kroeber/Kluckhohn 1978, 41 ff.). Das folgende Kapitel dient daher der besseren Einordnung des Kulturbegriffes innerhalb der Organisationstheorie und seiner Bedeutung für das International Cross Cultural Management, anhand paradigmatischer Entwicklungen, aber auch anhand geschichtlicher Einflüsse. Die folgende Tabelle stellt dabei eine Übersicht, der im Text behandelten und zentralen Fragen dar:

Tabelle 1: Übersicht Organisationstheorie und International Cross Cultural Management

| Wie können Organisationen betrachtet werden? | Modernismus | Symbolischer Interpretativismus | Postmodernismus |
|---|--|---|---|
| Wie können Kulturen messbar/sichtbar werden? | <i>Messen</i> von Kulturdimensionen und -standards | <i>Verstehen</i> der kontextgebundenen sozialen Interaktion | <i>Dekonstruktion</i> zur Offenlegung von Fragmentierung und Pluralität |
| Was bedeutet das für das International Cross-Cultural Management? | Ausrichtung auf Kulturvergleich | Ausrichtung auf interkulturelle Interaktion | Ausrichtung auf multiple Kulturen |

Quelle: Eigene Darstellung

2.6.1 Die Entwicklung des Kulturbegriffs in der Organisationstheorie

Ursprünglich kann man den Kulturbegriff der Botanik zuordnen. Epistemologisch geht der Begriff auf das lateinische Wort *colere* für hegen, pflegen und bebauen zurück. Später - im 19. Jahrhundert - wurden Kultur- und Wissenschaftsmethoden von Anthropologie und Soziologie jedoch auf die gesamte Menschheit ausgedehnt. Die Soziologie fokussierte sich dabei auf die Gesellschaft und machte Kultur als ein besonderes Merkmal menschlicher Entwicklung aus. Sie begann deshalb Kulturen in primitive bis fortgeschrittene einzuteilen. Dabei konzentrierten sich Anthropologinnen zunächst auf die Ursprünge von Kultur und die Beziehung zwischen Kultur und Natur. Etwas später wurden vor allem Stämme beobachtet und der Blickwinkel änderte sich. Kultur wurde nicht mehr als etwas Allgemeines betrachtet, sondern als etwas Bezeichnendes für eine Gruppe. Die Öffnung zur Gruppe hin schaffte Raum für die Erforschung von Organisationskultur (vgl. Hatch/Cunliffe 2006, 178 f.).

Es wird von einem Kulturbegriff ausgegangen, der Kultur vor allem als einen „*particular way of life*“ (Williams 2001, 57) innerhalb einer Gruppe oder Gemeinschaft definiert. In diesem Sinne sind auch Organisationen komplexe Gemeinschaften. Des Weiteren bezieht sich ein Großteil der Definitionen auf etwas, das die Mitglieder gemeinsam haben, was sich demnach auf gemeinsame Bedeutungen, Annahmen, Auffassungen, Normen, Werte sowie gemeinsamen Glauben und gemeinsames Wissen beziehen kann.

In Jaques' Definition „*The culture of the factory is its customary and traditional way of thinking and doing of things, which is shared to a greater or lesser degree by all its members*” (1952, 251) wird außerdem deutlich, dass es sich dabei um eine richtungsweisende Verhaltensweise handelt, also um etwas, auf das man sich verständigt hat, bei dem es aber auch Unterschiede in der Intensität geben kann.

So sieht Mery Reis Louis Organisationen als „*culture-bearing milieux*“ als „*distinctive social units possessed of a set of common understandings for organizing action*” (1983, 39) und betont damit die Rolle von Organisationen als Trägerin von Kultur, deren soziale Einheiten sich auf ein leitendes Prinzip verständigt haben. Trice und Beyer sehen Organisationskulturen als

„collective phenomena that embody people's responses to the uncertainties and chaos that are inevitable in human experience. These responses fall into two major categories. The first is the substance of a culture – shared, emotionally charged belief systems that we call ideologies. The second is cultural forms – observable entities, including actions, through which members of a culture express, affirm, and communicate the substance of their culture to one another” (1993, 2).

Diese Definition ist komplexer, als die vorausgegangenen und greift Kultur auch als Leitprinzip auf, in dem Menschen die Werte eines Kollektivs durch Handlungen zu anderen Menschen kommunizieren.

Hinter dieser Vielfalt von Interpretationsansätzen steht eine historische und wissenschaftliche Entwicklung, die es ermöglichte, den Kulturbegriff zu öffnen und Kultur aus verschiedenen Perspektiven heraus zu beleuchten.

1952 entstand mit Elliott Jaques *The Changing Culture of a factory: human and emotional elements of organizational life* das erste Werk, das sich mit Organisationskultur befasste und den Grundstein für den organisationalen Symbolismus legte. Von dieser neuen Bewegung blieb der Großteil modernistischer Ansätze der Organisationstheorie jedoch zunächst unberührt (vgl. Hatch /Cunliffe 2006, 179 ff.).

In den späten 1970er und 1980er Jahren erlebte das Thema Organisationskultur dann einen Hype in Form von halbwissenschaftlichen Buchveröffentlichungen wie Ouchis *Theory Z*, Terrences *Corporate Cultures: The rites and rituals of corporate life* oder Peters und Watermans *In Search of Excellence*. Organisationskultur wurde zu einem akademischen Konzept, das Aufmerksamkeit auf sich zog. Mit Scheins *Organizational Culture and*

Leadership schaffte es schlussendlich auch ein Werk mit akademischer Bedeutung eine größere Aufmerksamkeit zu erzielen (vgl. Hatch/ Cunliffe 2006, 180).

Die gängigste Behauptung zu dieser Zeit war, dass es Organisationskultur zu managen gelte, um Effektivität und damit Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. Einige Akademikerinnen richteten sich gegen eine Organisationskultur, die der Manipulation dienen sollte und zeigten sich dieser Annahme gegenüber skeptisch. Daraus entstand eine neue Bewegung, die des Organisationalen Symbolismus, der dann auch in akademisches Journal und auf Konferenzen vertreten war. Methodisch wurde dabei vor allem qualitativ gearbeitet. Dadurch kam es zum Methodenstreit mit den Modernisten (vgl. ebd., 180 ff.).

Durch diese Öffnung der Organisationstheorie über Ländergrenzen hinweg wurde auch der Grundstein für das International Cross Cultural Management gelegt, das in den Folgejahren durch internationale Entwicklungen auch eine paradigmatische Entwicklung durchlebte.

Drei Forschungsströme beschäftigen sich mit dem Phänomen Kultur im International Cross Cultural Management: Kulturvergleich, interkulturelle Interaktion und die Perspektive multipler Kulturen (vgl. Boyacigiller et al. 2004). Sie unterscheiden sich vor allem in dem Ausmaß, in dem sie kultureller Identität eine einfache oder multiple Natur zugestehen.

2.6.2 Organisationskultur aus einer modernistischen Perspektive

Beispiele und Modelle

Geert Hofstede befasste sich Ende der 1970er mit dem Einfluss von Nationalkultur auf Organisationen, da Organisationen seiner Auffassung nach Subkulturen eines größeren kulturellen Systems darstellen. In einer großangelegten, weltweiten Studie erforschte er den Einfluss von Nationalkultur auf Unternehmenskultur, und zwar im Fall des IT-Unternehmens IBM. Dazu wurden Werte im Arbeitskontext zwischen Ländern verglichen mit dem Ergebnis, dass die Länder unterschiedliche Muster aufwiesen. Die Unterschiede ordnete Hofstede vier und später sechs polaren Dimensionen zu: Machtdistanz, Unsicherheitsvermeidung, Individualismus und Kollektivismus, Männlichkeit und Weiblichkeit, Langzeitorientierung und Kurzzeitorientierung. Die Aufschlüsselung von Kultur in verschiedene Dimensionen findet sich auch bei den fünf Dimensionen von Kluckhohn und Strodtbeck (1961), im Wertesystem von Schwartz (1992), dem Globe-

Projekt (1990) und den sieben Dimensionen von Trompenaars (1994) wieder (vgl. Hofstede 1997, 2001; Sackmann et al. 1997, 19 ff.).

Schein befasst sich 1985 auch mit Organisationskultur, allerdings beschränkt er sich im Vergleich zu Hofstede in seiner Analyse auf die Organisation. Laut Schein ist die Essenz der Organisationskultur ihr „*Core of Basic Assumptions*“ (2004, 27), der sich in Werten und Verhaltensnormen manifestiert. Die Mitglieder dieser Kultur erkennen diese an, halten sie aufrecht, nutzen sie als Grundlage zur Entscheidungsfindung und produzieren dabei sowie dadurch kulturelle Artefakte. Das entscheidende Charakteristikum der Grundannahmen ist, dass die Mitglieder diese als Wahrheit und Realität leben, sie aber gleichzeitig auch als selbstverständlich wahrnehmen und so sogar vergessen. Dabei färben sie jeglichen Aspekt der Organisation und gestalten menschliche Erfahrungen und Beziehungen, darunter wie die Mitglieder fühlen, wahrnehmen und denken. Die Wahrnehmung der Grundannahmen erfolgt durch die Erfahrung dieser (vgl. ebd., 25-37).

In Scheins Modell sind Werte als soziale Prinzipien oder auch als Ziele oder Standards zu verstehen. Diese zeigen auf, wo Prioritäten gesetzt werden. Mitglieder einer Kultur werden sich ihrer Werte vor allem durch Veränderung bewusst, z.B. dann, wenn jemand neu eingestellt wird „to shake things up“ (Hambrick, 1995, 115).

Forschungsansätze

Modernistische Forschungsansätze befassen sich in der Regel damit, die Werte verschiedener Unternehmen/Organisationen ausfindig zu machen. Dabei stellt sich jedoch die Frage, wie groß überhaupt der Einfluss von kulturellen Werten auf Verhaltensweisen ist.

Denn Werte finden in Normen als ungeschriebene und auch informelle Regeln Ausdruck, sowie in Erwartungen, die manchmal explizit geäußert werden und manchmal implizit als Wissensvorrat bereits vorhanden sind (vgl. Hall 1977). Auch hier zeigt sich ein ambiger Charakter, der eine eindeutige Interpretation schwierig gestaltet, denn die Grundannahmen die Basis für Werte und Normen darstellen, die wiederum die Bildung von kulturellen Artefakten fördern. Alle gehen auf einen gemeinsamen Kern an Grundannahmen zurück. Allerdings macht es die Distanz zum Kern schwieriger, Artefakte adäquat einzuschätzen und zuzuordnen (vgl. Hall/Cunliffe 2006, 185 f.).

Einfluss und Entwicklung im International Cross Cultural Management

Ein weitgehend anerkannter Kritikpunkt an Kulturdimensionen ist, dass sie zwar die Möglichkeit bieten zu vergleichen und zu differenzieren, dies jedoch aus einer stereotypischen und oberflächlichen Auffassung heraus tun, die nicht in der Lage ist, kulturelle Vielfalt einzufangen. Kulturdimensionen sind nicht universal innerhalb eines Landes und es fehlt eine Betrachtung vom Standpunkt der Menschen aus, die in Interaktionen involviert sind. Jedoch war das im International Cross Cultural Management aus einer historischen Perspektive noch nicht relevant (vgl. Romani et al. 2011, 2 ff.).

Das International Cross Cultural Management wurde stark geprägt von US-amerikanischen Einflüssen der 1950er Jahre. Ein Grund für den starken US-amerikanischen Einfluss ist ihre wirtschaftliche Dominanz nach dem Ende des zweiten Weltkrieges mit rund 75 % des weltweiten Bruttoinlandsprodukts. Amerikanische Unternehmen versuchten zu dieser Zeit international Fuß zu fassen. Das führte zu mehr Bedeutung der multinationalen Unternehmen und so auch zu dem Bedürfnis, verschiedene nationale Kontexte und ihre Implikationen fürs Management verstehen zu können (vgl. Sackmann et al. 2004, 372 ff.).

Diese Dominanz machte sich auch in der Forschung bemerkbar, die vornehmlich westlich geprägt wurde. Management und Wachstum spielten hier eine zentrale Rolle, da man auf der Suche nach Strategien war, um den Kommunismus einzudämmen. Das hat wiederum dazu beigetragen, dass sich ein Universalismus in den Organisationswissenschaften ausgebreitet hat und dass in den Anfängen des International Cross Cultural Management die Perspektive der Cross-National Comparison, also des Kulturvergleichs, dominierte und noch bis heute eine starke Stellung innehat (vgl. ebd., 372 ff.).

So wurde in den ersten Zügen des International Cross Cultural Management der Nationalstaat zur logischen Untersuchungseinheit oder sogar zu einem *Ersatz* für Kultur. Kultur ist hier als ein einzelnes, gegebenes, permanentes Merkmal zu verstehen. Diese Entwicklung beruhte auf zwei Interessen: Zum einen auf der Beziehung zwischen Management und wirtschaftlicher Entwicklung und zum anderen auf einem damit einhergehenden, vergleichenden Management. Dabei war Kultur per se nicht von Interesse. In der Konvergenzhypothese wird hingegen eine globale Kultur prophezeit. So versuchte man herauszufinden, ob es Ländercluster auch im Management gibt. Die Veröffentlichung von *Culture's Consequences* (Hofstede) füllte hier ein wichtiges Vakuum in der Forschung. Für Hofstede bedeutet Kultur „*the collective programming of the mind which distinguishes*

the members of one human group from another” (1984, 21). Seine am Anfang dieses Kapitels dargestellten Dimensionen verweisen auf grundlegende Probleme der Menschheit, mit denen jede Gesellschaft konfrontiert wird. Ein solches Modell erinnert an naturwissenschaftliche Forschungsprinzipien und beschreibt aus einer positivistischen Perspektive heraus Kultur als transzendent und unabhängig von anderen Gesellschaften oder historischen Zeiträumen (vgl. Sackmann et al. 2004, 372 ff.).

Der Kulturvergleich im International Cross Cultural Management hatte ein großes Momentum und hat so den Weg für weitere Forschungsansätze bereitet, Typologien entwickelt und Folgendes offengelegt: „One can learn culture“ (Sackmann et al. 1997, 21). Organisationstheorie wurde kulturübergreifend angewandt und die Dominanz der USA im International Cross Cultural Management hinterfragt.

Wenn Mitglieder einer Organisation oder zwei Individuen mit unterschiedlicher nationaler Enkulturation miteinander interagieren, dann kreieren sie kulturelle Dynamiken, die Bedeutungen hervorbringen, die nicht unbedingt statischen Dimensionen oder einer bestimmten Erwartung entsprechen (vgl. Romani et al. 2011, 3 ff.).

Ein Ziel von Guidelines ist, die Handlungen der Angestellten in eine Linie mit den Absichten des Unternehmens zu bringen, was aber nur selten gelingt, da es auch immer noch Spielraum für eine lokale Interpretation gibt (siehe Beispiel *Disneyland* und *Walmart*). So sind im Verhaltenskodex nicht immer die denotativen Bedeutungen ausschlaggebend, sondern eben auch ihre konnotativen Bedeutungen und diese können wiederum einer ortsgebundenen Variation unterliegen (vgl. ebd., 3 ff.).

Der Fokus sollte daher auf der Interaktion und den Handlungen, aber nicht auf dem Vergleich zwischen Kulturen liegen. Letzterer geschieht vor allem durch den Gebrauch von Kulturdimensionen durch das durchschnittliche Verhalten und Präferenzen innerhalb eines Landes abgebildet werden. Das kann jedoch teilweise eher irre- als zielführend sein, da ein solches Modell limitiert ist und Interaktionen so nicht erklären kann. Auch wenn Menschen durch ihre nationale Enkulturation beeinflusst werden, ist ihr Verhalten keineswegs an die Länderwerte gebunden. Vielmehr kann Kultur auch eine Frage der Verhandlung zwischen Individuen und Gruppierungen sein (vgl. ebd., 3 ff.).

2.6.3 Organisationskultur aus einer symbolischen Perspektive heraus

Eine vergleichende Herangehensweise kann also kaum adäquat Interaktionen, aus denen die meisten Tätigkeiten im Management bestehen, abbilden. Im heutigen organisationalen Kontext geht es insbesondere aber um die soziale Interaktion von Personen (verschiedener Nationen) und dem Verstehen des zugrunde liegenden Kontextes. Die Perspektive des symbolischen Interpretivismus versucht hier mehr Aufschluss zu geben.

Diese Perspektive schaut sich an, wie Mitglieder einer Organisation Sinn aus dem organisationalen Umfeld machen. Dabei folgt der Ansatz einem naturalistischem Forschungsparadigma, das von einer konstruierten und multiplen Realität ausgeht. Es gibt keine „*direct cause-and-effect*“ (Sackmann 1997, 24) Beziehungen, sondern „*mutual and simultaneous shaping*“ (Lincoln et al. 1985, 67) Beziehungen. Es gibt demnach keinen eins zu einem Transfer, es kommt jedoch unter ähnlichen Bedingungen auch zu ähnlichen Ergebnissen. Nicht alle Vertreterinnen dieses Ansatzes gebrauchen den Begriff der Kultur, es werden allerdings sinngleiche Definitionen wie „*webs of significance*“ (Geertz 1973, 5) verwendet.

Forschungsansätze

Um die Bedeutungen, die hinter Verhaltensweisen stecken, verstehen zu können, muss man nachvollziehen können, „*how people make sense of what is going on around them*“ (Romani et al. 2011, 4).

Dazu wird mit einer Vielzahl an Methoden, aber vor allem ethnographisch, gearbeitet. Ethnographie wird auch als „*the science- and the art- of cultural description*“ (Frake 1983, 60) bezeichnet, die es sich zur Aufgabe gemacht hat, Bedeutungen, die in der sozialen Interaktion entstanden sind, zu ordnen, zu präsentieren und im Kontext zu erklären (vgl. Sackmann/ Phillips 1997, 374 ff.).

Forschungsgegenstand sind dabei die Menschen, eingebettet in ihre soziokulturelle Realität, sprich wie sie denken, Sinn stiften und wie sie in ihrer Lebenswelt darüber reden. Ziel der Forscherinnen ist es, die Sicht eines Insiders nachvollziehen und verstehen zu können. Dabei liegt der Fokus nicht darauf, externes oder allgemeines Wissen zu erlangen, sondern „*to unravel and understand the world from the perspective of the acting person, situated in their*

own local context and, therefore, understanding the society in which they live” (Romani et al 2011, 4). Auch wenn dadurch keine Generalisierung möglich ist, so ist die erlangte Erkenntnis dennoch transferierbar, muss aber unter dem Stichwort Rekontextualisierung, in welchem sich dynamische Bedeutungen ausbilden, betrachtet werden. Diese sind sozial konstruiert, d.h. sie sind abhängig von sozialen und persönlichen Lebenswelten. Das wird auch im Erzählen einer Geschichte deutlich. Erzählen ist kein neutraler, sondern ein sozialer Akt, eine rückblickende Interpretation eines Ereignisses und ein Teil der Identitätskonstruktion. Bei einer Interpretation müssen multiple Kontexte einbezogen werden, da sie alle zur Formung von Bedeutung beitragen. In einem interpretativen Ansatz sind die Prozesse, die diese Bedeutungen hervorbringen, von besonderer Bedeutung. Diese Interaktionen sind dynamisch und sorgen dafür, dass sich Bedeutungen immer in einem „*process of becoming*“ (ebd., 6) befinden, da sie vom Kontext abhängen (vgl. ebd., 6).

In der interkulturellen Kommunikation werden Mitglieder einer Nation als Trägerinnen einer gemeinsamen Kultur betrachtet, die das Verhalten in und von Organisationen beeinflussen. Das, was als gemeinsam erachtet wird, sprich in der Enkulturation erlernt wurde, formt Erwartungen an formale Strukturen und informelle Muster. Auch formt es das Verhalten gegenüber Unerwartetem. Aufgrund dieser Erwartungshaltung kann es zu einer falschen Wahrnehmung oder Interpretation von Ereignissen, z.B. in der Interaktion, kommen (vgl. Sackmann et al. 1997, 25).

Diese Dynamik macht es unmöglich, Bedeutungen zu kontrollieren oder sie zu sammeln wie in einem Labor. Sie entstehen im Dialog und innerhalb von Konstruktionsprozessen und sind nicht direkt zugänglich. Sie können mit Wörtern, Bildern, Raumorganisation, Zeit oder Diskursen verknüpft sein (vgl. Romani et al. 1997, 5 ff.).

Modelle und Beispiele

Laut Strauss' Negotiated Order werden Bedeutungsmuster innerhalb einer Organisation durch Interaktion und Aushandlungen zwischen den Mitgliedern geschaffen (vgl. Strauss et al. 1963, 147 ff.).

Menschen machen individuelle Erfahrungen, die sie mit einem jeweils einzigartigen kognitiven Schema ausstatten. So haben sie die Möglichkeit, auf kulturelle Unterschiede in einer kreativen und unvorhersehbaren Art und Weise zu reagieren. Ist Interaktion

unausweichlich, so begeben sie sich in ihrer „*joint work reality*“ (Sackmann et al. 2011, 143) in einen Aushandlungsprozess, der eine „*joint culture*“ (ebd., 143) hervorbringt, die den „*critical needs*“ (ebd., 143) gerecht wird, aber dabei gleichzeitig Spielraum für kulturelle Eigenheiten lässt. Diese Arten der „*micro-integration*“ (ebd., 115) können das Gefühl eines gemeinsamen Verständnisses und der Gemeinschaft verstärken, indem „*common grounds*“ (ebd., 149) gefunden werden. Mit mehr Interaktionen kann so eine wachsende Akzeptanz erreicht werden (vgl. ebd.).

Brannen schreibt 1994 über das Verhandeln in der bikulturellen Organisation, dass deren kulturelle Entwicklung dadurch ausgelöst werde, dass die jeweiligen Interessen Verhandlungen zwischen den Individuen auslösen würden. Für seine Forschung wandte er induktive und qualitative Methoden und langfristige teilnehmende Beobachtungen mit ethnographischen Interviews an (vgl. Boyacigiller 2004, 27).

Dieser Gruppe der interpretativ arbeitenden Forscher fällt es schwer, eine Verbindung zwischen Sense-Making und der Bevölkerung eines Landes einzugestehen. Es existieren jedoch auch nachweislich Gemeinsamkeiten zwischen Menschen, die in dem gleichen Land aufgewachsen sind. Um diese aufzuzeigen, sind Kulturdimensionen durchaus sinnvoll, aber eben nicht, um zwischenmenschliche Interaktionen zu erklären (vgl. ebd., 28 ff.).

Laut Cohen (1976, 2 ff.) haben Symbole eine bezeichnende Funktion und können Träger multipler Bedeutungen sein. Von besonderem Interesse ist hierbei der Prozess, durch welchen diese Bedeutungen konstruiert werden. Ein Artefakt kann beispielsweise auch ein Symbol sein, da es zur Kommunikation von Bedeutung genutzt wird. In der Organisationstheorie geht es dem Symbolismus vor allem darum, symbolische Bedeutung zu verstehen und nachzuvollziehen, wie diese Bedeutungen entstehen (vgl. Hatch/ Cunliffe 2006, 193). Gregory untersucht hier „*native-view paradigms*“ (1983, 359), um geteiltes kulturelles Wissen offenzulegen. Wenn Menschen interagieren, dann werden die dabei entstehenden Bedeutungen um Symbole herum konstruiert. Diese können wiederum multipler und gegensätzlicher Natur sein. Bedeutungen können demnach unkontrollierbar und nur schwer vorhersehbar sein (vgl. Hatch 2006, 193 ff.).

Eine Methode, um symbolische Bedeutung nachzuvollziehen, ist die, von Geertz in den 1980ern aus der Ethnographie übernommene, *Thick Description* (vgl. Geertz 1973). Ihr Beitrag kann mit einem einfachen Beispiel gut verdeutlicht werden: Man stellt die Frage, worin der Unterschied zwischen Zwinkern und Blinzeln liegt? Zwinkern meint dabei eine

symbolische Handlung, Blinzeln wiederum ein nicht-symbolisches Verhalten (vgl. Hatch/Cunliffe 2006, 195). Um den Unterschied verstehen zu können bedarf es einer tieferen Betrachtung des Verhaltens, denn ein „[m]an is an animal suspended in webs of significance he himself has spun“ (Geertz 1973, 5). In *Thick Description* verdichten sich Beschreibungen und Geschichten und offenbaren so den narrativen Charakter des Symbolismus. *Thick Description* lässt sich auch auf Organisationen anwenden und dokumentiert durch „interworked systems of construable signs“ (ebd., 14) und „lived details“ (Lieberman. 2016, 165) organisationales Leben.

Narrative im organisationalen Kontext umfassen eine Geschichte, bestehend aus realen Events, einem Plot und Charakteren. Durch die Analyse dieser Einzelkomponenten gewinnt man Einblick in die Organisationskultur und ihre Praktiken (vgl. Erlach 2020, 13 ff.).

Laut Jones (1996, 2 ff.) besteht der Prozess des Storytellings aus zwei Komponenten: Kunst und Botschaft. Bereits kurze Geschichten, die die Organisation durchdringen, machen es für Außenseiterinnen schwer nachvollziehbar, wie stark verbreitet Storytelling in einer Organisation ist.

Nach Boje ist eine Organisation ein kollektives System des Geschichtenerzählens „in which the performance of stories is a key part of members' sense making and means to allow them to supplement individual memories with institutional memory“ (Boje 1991, 106). Das bedeutet, dass Mitglieder ihre Realität sozial konstruieren, indem sie Geschichten erzählen, anhören und wiederholen. Geht es nach MacIntyre (vgl. 1984, 107), dann ist jegliches soziale Leben eine Erzählung, beziehungsweise wird erzählt. Die Individuen selbst sind dabei Darstellerinnen “in self-identifying narratives that form our life story” (Hatch/ Cunliffe 2006, 198). Durch Hören und Weitererzählen kann auch über *Storytelling* Wissen geschaffen werden. So ist es möglich, Wissen über organisationale Identitäten zu erlangen, indem den Geschichten und Erfahrungen, die von den Mitgliedern erzählt werden, Beachtung geschenkt wird (vgl. ebd., 198).

Die Dramatheorie nach Goffman (1959, 5 ff.) geht noch einen Schritt weiter und befasst sich damit, wie Individuen ihre soziale Realität formen. Dabei bedient sich die Theorie Elemente der Dramaturgie wie Darstellung, Kostüme, Bühne, Masken, Requisiten und Szene. Dieser Ansatz kann auch auf Gemeinsamkeiten zwischen Organisationen und dem „Theaterspielen“ ausgeweitet werden. Jede Rolle entspricht einer Performance zwischen Schauspielerinnen und ihrem Publikum, den Stakeholdern. Auch Backstage lässt sich diese

Metapher weiterführen. So werden Organisationen als soziale Dramen analysiert, die ein bestimmtes Ziel erreichen sollen. Sichtbar wird diese Art des Theaters besonders bei Firmenevents oder im Kundenservice. Nachteile sind dabei „Kosten“, die die Mitglieder betreffen, wie z.B. Degradierung, Stress, Burnout oder Vortäuschung. An diesem Paradoxon knüpfen dann postmodernistische Ansätze an (vgl. Hatch/Cunliffe 2006, 200 ff.).

Einfluss und Entwicklung im International Cross Cultural Management

Historisch betrachtet haben besonders drei Tendenzen zu einer Erweiterung des International Cross Cultural Managements vom Kulturvergleich zu einer Perspektive der interkulturellen Interaktion beigetragen. Zum einen hat sich das wirtschaftliche Gleichgewicht von den USA zu Japan und sich entwickelnden asiatischen Ländern hin verlagert, was zu einem gesteigerten Wettbewerb und so, aus wirtschaftlicher Sicht, zu mehr Interesse an der japanischen Kultur geführt hat.

Zum anderen kam es zu einem großen Anstieg ausländischer Direktinvestitionen, insbesondere in der Form von Joint Ventures, Zweigstellen im Ausland oder multinationalen Unternehmen. In den damit einhergehenden Verhandlungen oder organisationalen Entwicklungen traf man so auf eine andere, häufig japanische Kultur, infolgedessen interkulturelle Prozesse komplexer wurden.

Der dritte Trend beschreibt die globale Bewegung von Menschen aus ihrem Heimatland in ein neues Zielland. Durch internationale Migrationsströme wurde die Arbeitskraft bei gleichzeitig wachsendem Bewusstsein für Unterschiede wie Gender, Alter und sexuelle Präferenzen immer multikultureller (Sackmann/Phillips 2004, 370 ff.).

2.6.4 Gemeinsamkeiten zwischen Kulturvergleich und interkultureller Interaktion

Kulturvergleich und interkulturelle Interaktion unterliegen vielen widersprüchlichen Einflüssen. Es gibt aber auch Gemeinsamkeiten, wie die Fokussierung auf Japan und die Ausbildung der Forscherinnen in soziokultureller Anthropologie (vgl. ebd., 370ff).

Dem Kulturvergleich und Interkultureller Interaktion liegen eine Reihe von Annahmen zu Grunde: Kultur wird als Phänomen auf dem Gruppenlevel betrachtet und ist ein soziales

Konstrukt, das auf gemeinsamen Annahmen beruht. Dabei ist Nationalkultur besonders ausschlaggebend und hat einen hohen Stellenwert in der Betrachtung. Organisationskultur ist ein „*work-related cultural subset*“ (Sackmann et al. 1997, 28), das theoretisch mit der Nationalkultur verbunden ist.

Kulturelle Unterschiede können sich auf Kommunikationsprozesse auswirken, wie in der interkulturellen Kommunikation gezeigt wird. Eine binationale Organisation kann dabei als Kontext für die Entwicklung von neuen Verständnissen betrachtet werden. Hier kann man der Frage nachgehen: *Was schaffen Akteurinnen unterschiedlicher kultureller Gruppierungen durch ihre Interaktion?* (vgl. ebd., 29). Von entscheidender Bedeutung ist dabei der Prozess der Bildung von Kultur. So wird das Konstrukt Kultur sichtbar.

Auch in der interkulturellen Interaktion ist der Kulturvergleich nicht unwichtig, hier werden jedoch keine Dimensionen vorab angenommen und es wird anerkannt, dass neue kulturelle Formen im Kontext von Organisationen entstehen können. Organisationskultur ist hier also nicht gleich Nationalkultur und kann daher mehr Dimensionen als eine „single, given, permanent national culture“ (ebd. 30) besitzen, wie in der Perspektive des Kulturvergleichs angenommen wird.

Alternativ kann man Kultur auch als ein Produkt von Geschichte betrachten, das zu einem größeren Zusammenspiel von Prozessen gehört oder aktiv verhandelt wird.

“If culture is not an object to be described, neither is it a unified corpus of symbols and meanings that can be definitely interpreted. Culture is contested, temporal, and emergent. Representation and explanation -both by insiders and outsiders -is implicated in this emergence” (Clifford 1986, 19).

2.6.5 Postmodernistische Ansätze von Organisationskultur

Forschungsansätze

Postmodernismus beschäftigt sich in erster Linie mit der Metapher des Textes und der Intertextualität, denn kein Text kann isoliert betrachtet werden, da alle miteinander verbunden sind und ständig geschrieben und neu geschrieben werden (vgl. Hatch/Cunliffe 2006, 202). Laut Kristeva (1984, 18 ff.) ist ein Narrativ ein textlicher Raum, in dem multiple Stimmen und deren Sprachsysteme sich vermengen, um Bedeutung zu konstruieren.

Angewendet auf die Organisationstheorie bedeutet das, dass man Kultur, Identitäten, Mitglieder, Symbole und Handlungen, die durch gegenseitiges aufeinander Verweisen kreiert werden, als miteinander verbundenen Text betrachten muss. Im Gegensatz zum Symbolismus verfolgt der Postmodernismus so einen radikaleren Ansatz in der Narration (vgl. Hatch/Cunliffe 2006, 202).

Betrachtet man Kultur als Fragmentation, geht man davon aus, dass es dort keine Konsistenz oder Stabilität gibt. Stattdessen befindet sich Kultur hierbei in einem Fluss, ist daher inkonsistent und vieldeutig. Bei dieser Herangehensweise existieren auch keine Subkulturen oder integrierte Kulturen, da sich der Diskurs und die Themenschwerpunkte in einem ständigen Wandel befinden (vgl. Meyerson/Martin 1987, 623 ff.).

Für Organisationen bedeutet das, dass es kein einheitliches Verstehen und nur temporären Konsens geben kann, da Interpretationen sich fortlaufend neu gestalten. So verändern sich auch bezeichnende Charakteristika der Mitglieder, da immer wieder neue Themen in den Fokus rücken (vgl. Hatch/Cunliffe 2006, 203 ff.).

Postmodernismus sieht in Kultur und Realität vornehmlich eine Illusion, die aus miteinander wettstreitenden Wahrheitsbehauptungen und Narrativen besteht. Alle Menschen, innerhalb einer sozialen Gruppierung, die nicht die dominante Sicht der Illusion teilen, werden an den Rand gedrängt. Organisationskultur dient hier dazu, Manipulation und Kontrolle der Gruppe mit der dominanten Sicht über andere zu verstecken. Postmodernismus möchte diese Machtstrukturen demaskieren (vgl. ebd., 203 ff.).

Modelle und Beispiele

Durch Dekonstruktion sollen diese „*Grand Narratives*“ (Boje 2001, 43) herausgefordert und dabei ihre ideologische Funktion kritisiert werden. Laut Mumby (1988, 10 ff.) führen diese sogar zu einer systematischen Verfälschung von Organisationskultur, da sie Bedeutungen reproduzieren und beibehalten, die Beziehungen der Abhängigkeit und Herrschaft unterstützen. Organisationale Narrative müssen daher dekonstruiert werden, um ihre Ideologie, Privilegien und Ausgrenzungen zu offenbaren. Ein noch radikalerer Ansatz geht davon aus, dass gar keine Realität existiert und dass alles eine Simulation „*Simulacra*“ (Baudrillard 1994, 4 ff.) ist, die aus Bildern und interaktiven Aufführungen besteht. Dabei wird die Frage gestellt, ob Kultur wirklich mit tiefem liegendem Werten verbunden ist.

Bakhtin sieht Kultur als Polyphonie und Dialog und daher in ihrem Kern dialogisch, da Sprache ein Nebenprodukt menschlicher Kommunikation ist. Eine dialogische Organisation ist im und durch den Dialog konstruiert. Polyphonie bedeutet hier, dass es mehrere Diskurse gibt, in denen ein organisationaler Diskurs geführt wird, so z.B. in verschiedenen Abteilungen oder Gruppen. Diese multiplen Stimmen sprechen gleichzeitig. Um die Bedeutungen zu verstehen, muss man nach den Rhythmen, Harmonien und Dissonanzen schauen, denn *„organizational members are forever creating, telling and negotiating stories with different people, at different times and in different places“* (Hatch/Cunliffe 2006, 206).

Forschung rund um Organisationskultur weist eine Variation an Fokussen und Methoden auf. Häufig wird Organisationskultur als etwas beschrieben, das manipuliert werden kann oder als etwas, das die Organisation besitzt. In der Forschung, die sich auf Interaktion und Organisationskultur konzentriert, hat sich jedoch die Sichtweise herausgestellt, dass Organisationen eine Vielzahl von Kulturen beherbergen, von denen die der Nationalkultur nur eine mögliche Gruppierung ist. Jedoch bleibt die Art und Weise, wie diese Kulturen zusammenlaufen oder sich beeinflussen, weiterhin noch relativ unbeachtet (vgl. Sackmann et al. 1997, 201).

2.7. Eine Perspektive der multiplen Kulturen

Die Perspektive der multiplen Kulturen ist vor allem auf große Veränderungen seit den 1980/90ern zurückzuführen. So entstehen aus wirtschaftlichen „Einzelkämpferinnen“ zunehmend Wirtschaftsunionen und -abkommen wie die EFTA oder NAFTA und schließlich wird 1993 mit dem Maastrichter Vertrag der Grundstein für die europäische Union gelegt (vgl. Sackmann et al. 2011, 139 ff.)

Länder, wie die Tigerstaaten (Südkorea, Singapur, Taiwan, Hong Kong) erleben eine rasche wirtschaftliche Entwicklung. Globales Arbeiten ist an eine Sensibilität für lokale Besonderheiten gebunden (vgl. ebd., 139 ff.).

Im Zuge dieser Entwicklung der Zusammenarbeit und Zusammenschlüsse verlieren Nationalstaaten als Container an Bedeutung. Dieser Entwicklung geht voraus, dass einige nationale Grenzen, die von den Siegermächten des zweiten Weltkrieges gezogen wurden, ethnischen, religiösen oder regionalen Separatistenbewegungen Platz machen mussten, wie dies z.B. im Jugoslawien-Konflikt zu beobachten war (vgl. Boyacigiller et al. 2004, 30 ff.).

Außerdem bringt die fortschreitende Digitalisierung und Technisierung immer mehr radikale Veränderungen, z.B. der Kommunikationstechnologie, mit sich (vgl. ebd., 30 ff.).

Die gesamte Arbeitskraft wird durch verschiedene Hintergründe, Interessen, Ausbildungen und Nationalitäten zunehmend divers. Dies wird auch innerhalb eines Unternehmens bzw. einem Standort und somit über einen bikulturellen Kontext hinaus sichtbar (vgl. Sackmann et al. 2004, 375 f.) und bricht damit mit „*one culture to one society*“ (Phillips 1990, 21.).

Diese Entwicklungen machen sich auch in den Gesellschaften bemerkbar, die vor allem durch Individualismus, Heterogenität, Diversität, Unsicherheit, Ambiguität und Komplexität geprägt sind. In diesen Spannungsfeldern agieren sowohl Organisation als auch Individuum, denn „*Resulting realities for individuals provide multiple options that are accompanied by multiple roles and inherent role conflicts*“ (Sackmann/Phillips 2004, 376).

Es ist keine neue Erkenntnis, dass innerhalb einer größeren Gesellschaft oder Organisation multiple Kulturen existieren. Dennoch bezogen sich Studien vornehmlich auf Subkulturen, die vorab definiert wurden, da sie als wichtig eingeschätzt wurden. (vgl. Sackmann et al. 1997, 34 ff.).

Eine alternative Herangehensweise sieht eine Organisation als ein heterogenes, pluralistisches System, dessen Mitglieder in einem noch größeren und komplexeren System leben (vgl. ebd., 34 ff.).

“Therefore they recognized that organization members may develop shared sets of assumptions within the organization setting, but they can also bring with them the various sets of assumptions that they acquire outside of the organization. Thus, the organization is viewed as the potential carrier of a multiplicity of separate, overlapping, superimposed, or nested cultures, with the organizations participants maintaining simultaneous membership in any number of these cultural groups” (Phillips 1990, 22.)

Obiges Zitat problematisiert die häufig isolierte Betrachtungsweise von Organisationskulturen, welche, aufgrund von Verflechtungen mit anderen kulturellen Dimensionen ihrer Komplexität nur schwer gerecht werden kann. Vielmehr ist auch sie nur ein Subsystem, das einen neuen Kontext schafft, in dem sich neue Subkulturen bilden können. Subkultur bedeutet, dass sich eine Untergruppe abgrenzt und ihr Handeln auf ihren „*unique collective understandings*“ (Hatch/Cunliffe 2006, 176) beruht. Da sie alle demselben Subsystem „Organisation“ angehören, sind sie auch wieder in Beziehung zur Organisationskultur zu betrachten. Hier lassen sich nach Siehl und Martin (vgl. 1984, 227

ff.) wenigstens drei mögliche Richtungen finden. Erstens eine dominante Subkultur, die die Organisationskultur unterstützt und die typischerweise selbst die Unternehmenskultur darstellt. Zweitens eine orthogonale Subkultur, durch die die Organisationskultur keine Beeinträchtigung erfährt, obwohl diese auf unabhängigen Werten beruht. Ganz im Gegensatz zur dritten Kategorie der gegenkulturellen Subkultur, die wiederum die dominante Kultur herausfordert. Subkulturen beeinflussen die Organisation, sie müssen aber nicht zwangsläufig gut oder schlecht sein. Problematisch werden Subkulturen, die als isoliert arbeitende Einheiten in der Organisation auftreten. Metaphorisch wird hier auf das Bild von Getreidespeichern zurückgegriffen (vgl. Hatch/Cunliffe 2006, 176), die die verschiedenen Werte, Normen, Routinen und Diskurse in den Subkulturen separat voneinander und nebeneinander darstellen. In einem solchen Szenario werden Koordination und Kooperation erschwert. Eine starke Kultur, in der es eine hohe Zustimmung für geteilte Werte gibt, die sich in einer hohen Intensität äußert, kann hier Abhilfe schaffen (vgl. Chatman/Cha 2003, 20 ff.).

Daraus geht deutlich hervor, dass teilen im Sinne von etwas gemeinsam haben nicht nur Zustimmung und Ähnlichkeit meint, sondern auch Unterschiede. Eine Kultur zu teilen hat fast einen paradoxen Charakter zwischen universell und partikular, fassbar und nicht fassbar, eingegliedert und fragmentiert und auf Gemeinschaft sowie Verschiedenheit aufbauend (vgl. Hatch/Cunliffe 2006, 178).

Auf dem organisationalen Level kann man so Subkulturen, die die Form der Organisation (Familienbetrieb, Mischkonzern etc.) betreffen ausmachen, aber auch über diesen Aspekt hinaus lassen sich Subkulturen aufzeigen. Diese können transorganisationaler Natur sein wie z.B. bei einem Beruf, einer Zunft, Industrie oder auch fokussiert als Projekt oder Problem wie bei einem Joint Venture, darüber hinaus auch bei Religion, Ethnie, Gender, Alter oder sexuelle Orientierung. Auch supraorganisationale oder geographische Zusammenhänge, angefangen vom Regionalen bis hin zum Globalen, können von Subgruppen getragen werden. Diese finden sich auch in ideologischen Verbänden wie z.B. dem Kapitalismus und Kommunismus oder der Religion (vgl. Boyacigiller 2004, 32 ff.).

Subkulturen können u.a. Funktionen, Hierarchien, Abteilungen, Standorte, Divisionen, Gegenbewegungen, Arbeiterinnenvereinigungen, Gruppen oder Anstellungen betreffen. Die Schnittstelle, die alle teilen, kann man dann als Organisationskultur bezeichnen (vgl. Hatch/Cunliffe 2006, 176 ff.).

Aus Sicht einer kontextuellen Perspektive können all diese kulturellen Gruppierungen vorhanden sein und miteinander innerhalb einer Organisation koexistieren. Man geht hier von einem pluralistisch-kulturellen Kontext aus. Die tatsächliche Feststellung einer solchen Gruppierung kann keine von vornherein angenommener Eigenschaft sein, sondern muss empirisch erforscht werden (vgl. Boyacigiller et al. 2004, 32 ff.).

Dabei ist Kultur ein *“collective phenomenon that is created, rather than inherited, by group members, assumptions subtle influence perceiving, thinking, acting, and feeling in ways that are consistent with the cultural reality of the group: selection, interpretation, and communication of information”* (Sackmann et al. 1997, 34).

Aus dieser Perspektive ist Kultur primär kognitiver und nicht symbolischer oder faktischer Natur, wie es im Symbolismus und Modernismus der Fall ist (vgl. ebd., 34 ff.).

Nationalkultur ist nicht immer der ausschlaggebende Faktor für Organisationen, denn sie arbeiten über einen spezifischen kulturellen Kontext hinaus (vgl. Boyacigiller et al. 2004, 36). Zielführender ist hier die Frage wann und wie Kulturen relevant werden (vgl. ebd., 36 ff.).

Laut Sparrow liegt der Beitrag, den diese Perspektive leistet, insbesondere auf der Anerkennung von Komplexität, Widersprüchlichkeiten und Paradoxien (vgl. Sackmann et al. 2004, 381). Dazu fokussiert sich der Ansatz auf das Sinnmachen und geteilte Annahmen, welche praktische Anwendungen und Synergien sucht und Fähigkeiten für die Arbeit in einer multikulturellen Arbeitsumgebung identifiziert (vgl. ebd., 380 f.).

Findet man ähnliche Bedeutungssysteme über verschiedene Professionen, Industrien oder Generationen innerhalb eines Landes, dann kann man von einem sozio-kulturellen Bedeutungssystem sprechen. Diese sind angeeignet und befinden sich im kulturellen Hintergrund. Darunter versteht man, wie beispielsweise das Bildungssystem einen bestimmten Begriff definiert, es handelt sich hierbei also um ein organisierendes Prinzip. Hier lassen sich neben der Tatsache, dass Individuen unterschiedliche Meinungen haben auch Muster innerhalb nationaler Kontexte ausmachen.

Unter Bedeutungssystemen versteht man die Artikulation von Bedeutung nach einem bestimmten Muster, jedoch keine geteilten Bedeutungen oder gar Meinungen. Bedeutungssysteme können helfen, die Rolle von Kulturen nachzuvollziehen und Teile der Kultur, die eine Gruppe gemeinsam besitzt, zu verstehen. Dabei beziehen sich diese auf

einen eingeschränkten kulturellen Aspekt wie Ansichten oder Konzepte, die wichtige Implikationen innerhalb eines bestimmten Kontextes haben können. Bedeutungssysteme haben allerdings nicht den Anspruch, Kultur erklären zu wollen. Kultur ist nicht stabil oder monolithisch. Stattdessen werden miteinander verbundene Bedeutungen genutzt, um den Sinn von vergangenen, jetzigen und zukünftigen Situationen zu verstehen und wie diese die Bedeutungen transformieren. Dieser Ansatz eignet sich für interpersonelle Interaktion (vgl. Romani et al. 2011, 5 ff.).

Über kulturelle Unterschiede zu sprechen kann verschiedene Dinge bedeuten. Die Darstellung von erfahrenen Unterschieden kann auch als konstruierte Geschichte verstanden werden, die die Möglichkeit beinhaltet, Angestellte zu organisieren oder zu separieren oder auch als Ausrede fungieren kann. Nicht selten werden hierfür Unterschiede in Nationalkulturen als narrative Konstruktion angeführt, die z.B. gescheiterte Übernahmen oder Akquisitionen erklären sollen und gleichzeitig das Ziel besitzen, fehlerhaftes Management als Grund unsichtbar zu machen (vgl. ebd., 5 ff.).

Gruppierungen spielen in diesem Ansatz eine besondere Rolle, denn Werte und Normen sowie Artefakte sind nach Schein leichter zugänglich als dies grundlegenden Annahmen, da sie Teil des kulturellen Netzwerkes sind. Um Symbole zu verstehen muss man jedoch den Kontext und die zugrunde liegenden Grundannahmen verstehen. Werden bestimmte Annahmen von einer Gruppe unterstützt, dann kann dort eine kulturelle Gruppierung entstehen.

Es besteht eine Tendenz dazu, diese Gruppierungen von außen an Gemeinsamkeiten festzumachen. Dieses Vorgehen führt jedoch dazu, dass z.B. unerwartete Gruppierungen auf diese Art und Weise nicht abgebildet werden können, wenn beispielsweise Nationalkultur nicht der ausschlaggebende Faktor ist.

Auch Individuen werden in dieser Perspektive als „*simultaneous carriers of several cultural identities*“ (Boyacigiller 2004, 36) verstärkt wahrgenommen, da sie zu jeder Zeit verschiedenen Gruppen angehörig sein können. Welche dieser kulturellen Identitäten eine wichtige Rolle einnimmt, hängt in erster Linie davon ab, mit welchem Problem oder Kontext das Individuum konfrontiert ist (vgl. ebd., 36 ff.).

Dazu und um Synergie zu ergründen muss die Komplexität der Kulturen anerkannt werden. Auf dieser Basis können Brücken gebaut werden und statt nach Unterschiedlichkeit kann nach Gemeinsamkeiten in anderen kulturellen Kontexten gesucht werden, um so kreative

Lösungen zu generieren (vgl. Sackmann et al. 1997, 37). Kulturelle Differenzen sollen dementsprechend nicht als Problem, sondern als Ressource gesehen werden.

Hier kommen auch psychologische Faktoren ins Spiel. Die Sozialpsychologie geht z.B. davon aus, dass es große Unterschiede zwischen interkulturellen Kontakten innerhalb einer Gesellschaft (in-group) und zwischen Gesellschaften (out-group) gibt. Die räumliche Komponente ist hier ein entscheidender Faktor. Im ersten Fall wird weniger zwischen Gastgeberin und Gast (WIR und SIE) unterschieden als im zweiten Szenario. Weitere ausschlaggebende Punkte in diesem Zusammenhang sind die Interaktionsspanne, das Ziel, die Intensität der Beteiligung, die Häufigkeit der Interaktionen, Vertrautheit und zahlenmäßige Ausgewogenheit zwischen den Interaktionsgruppen, sozialer Status, und Eigenschaften der beteiligten Menschen. In diesen in- und out-group Situationen werden Unterschiede, die einen scheinbar offensichtlichen Charakter wie Ethnie, Hautfarbe oder Religion haben, als besonders hervorstechend wahrgenommen (Surface oder deep-level diversity) (vgl. Walsh und Kefi 2008, 9).

Psychologisch interessant ist auch, wie die kulturelle Identität vom Individuum „gemanagt“ (vgl. Gallivan und Srite 2005) wird oder werden kann. In der Forschung kommt der Entwicklung einer besonderen Sensibilität für die damit einhergehenden Dynamiken daher eine hohe Bedeutung zu: *“Notions of individual and organizational identity have been expanded to include multiple and partial identities that may not necessarily build up to a homogenous all-inclusive identity. Instead, conflicts between partial identities are accepted as part of life”* (Sackmann 2009, 79). Diese multiplen Identitäten können nicht getrennt voneinander betrachtet werden, denn sie überschneiden sich und interagieren miteinander (vgl. Schneider und Barsoux 1997, 46 ff.).

Die Perspektive der multiplen Kulturen bedient sich einer Vielfalt an Methoden, wobei ein emischer, also aus Perspektive der zu untersuchenden Kultur, Gruppe oder System resultierender Ansatz, aufgrund der Besonderheit der einzelnen Gruppen, von Vorteil ist. Ziel ist es, durch Untersuchungen in die Tiefe zu gehen und einen intimen Einblick auf die spezifischen Standpunkte durch eine induktive Methode, Felddaten, teilnehmende Beobachtungen, Gruppendiskussionen, Mapping, Rastertechniken oder narrative Zeichenlehre zu ermöglichen. Wie tiefgründig das Verstehen der Gruppierung und ihrer Grundannahmen ist, hängt letztlich von dem Ausmaß des Engagements der Forscherinnen ab (vgl. Sackmann et al. 2004, 380 ff.).

Gegensätzlichkeiten werden als wichtiger Teil des Erkenntnisgewinns gesehen und transparent diskutiert. So rücken Implikationen des komplexen und multikulturellen Kontextes für die Performance von Organisationen, die Anerkennung von Unterschieden und die Herstellung von Synergien in den Vordergrund (vgl. ebd., 380 ff.).

Die Vorstellung, dass Individuen mehr als nur eine kulturelle Prägung haben können, tritt bei den folgenden Beispielen hervor:

So fand Barley (1984) heraus, dass es auf einer Radiologiestation unter Assistenzpersonal und Radiologinnen unterschiedliche Verhaltensweisen, Annahmen und Werte zu beobachten gab. Bei der Forschung von Brannen und Salk (2002) in einem japanisch-deutschen Joint-Venture standen wiederum andere Dinge im Vordergrund als es von einem Kulturvergleich ausgehend zu erwarten gewesen wäre. Schwatzman et al. (1978) zeigten auf, mit welchen kulturellen Konflikten Mitarbeiterinnen eines Gesundheitszentrums in ihren verschiedenen Rollen konfrontiert waren.

Straub et al. (2002) entwickelten die Metapher einer *virtuellen Zwiebel*, die die verschiedenen Schichten von Subkulturen, die wiederum die globale Kultur eines Individuums ausmachen, abbildet. Die kulturelle Identität eines jeden Menschen ist das Produkt von verschiedenen „Zwiebelschichten“, die sich im Verhalten und nicht zuletzt im Kontext der Organisation äußern. Hierbei sind die Schichten nicht als statisch und starr getrennt voneinander zu verstehen und können je nach Kontext unterschiedlich in den Vordergrund treten.

Gerade im Bereich Technologie werden immer wieder solche Theorien und Modelle gefordert, die auf der einen Seite Stabilität, auf der anderen Seite aber auch Veränderung abbilden können, wenn es um Haltungen und Handlungen geht (vgl. Walsham 2002, 377).

Auch das *Spinning Top Model* von Walsh und Kéfi (2008) greift die vielfältigen Wertesysteme von Individuen auf. In diesem Modell bilden die Überzeugungen und Werte eines Individuums konzentrische Schichten um einen zentralen Kern oder Kreisel, der die Grundannahmen abbildet. Durch seine kreisende Bewegung soll deutlich werden, wie dynamisch - je nach kontextuellen Gegebenheiten wie z.B. dem Kontakt mit anderen Wertesystemen - individuelle Werte aktiviert und deaktiviert werden können.

Auch Gallivan und Srite (2005) erarbeiteten ein *Modell der multiplen Identitätsschichten*, welches ebenfalls betont, welcher Wertevielfalt Individuen ausgesetzt sein können.

In einer komplexen Welt, die von Unsicherheiten, Interdependenzen und rasanten Entwicklungen geprägt ist, können Lösungen kaum eindimensional gestaltet sein. So wurde im Zuge dieser Entwicklungen auch im organisationalen Kontext deutlich, dass es mehr als nur eine Kultur gibt, die Organisationen prägen kann und beide von Komplexität geprägt sind.

Im Verlauf des nächsten Kapitels soll aufgezeigt werden, wie und wo Organisationen das Potential multipler Kulturen nutzen können.

2.8. Innovation und Kreativität: Zusammenspiel von Idee und Prozess

Wie bereits in der Einleitung deutlich wurde, spielt Innovationsfähigkeit eine Schlüsselrolle, wenn es um Wettbewerbsfähigkeit, Wirtschaftswachstum, Wissensgenerierung, Mitarbeiterentwicklung, sowie Unternehmerinnengeist geht. Innovationsfähigkeit kann demnach nicht nur förderlich für Organisationen/Unternehmen sein, sondern auch für die Gesellschaft als Ganzes.

Für eine bessere Einordnung der Begriffe Innovation und Kreativität und der damit verbundenen Prozesse werden zentrale Konzepte im Folgenden dargelegt.

2.8.1 Was meint der Begriff Innovation?

Auch hier kann man aus einer Definitionsvielfalt schöpfen, wobei sich der Begriff der Innovation schlussendlich besonders auf folgende drei Bereiche beziehen lässt: Innovationen als Prozess, Innovationen als Elemente wie Produkte, Programme oder Dienstleistungen und Innovationen als Eigenschaften von Organisationen, die als innovativ beschrieben werden (vgl. Bantel und Jackson 1989, 108).

Eine weitgehend anerkannte Definition stammt von West und Farr. Sie wird beschrieben als *“the intentional introduction and application (within a role, group or organization) of ideas, processes, products or procedures, new to the relevant unit of adoption, designed to significantly benefit the individual, the group, the organization or wider society”* (1990, 9). Bei obig zitierter Definition handelt sich beim Innovationsbegriff um eine zielgerichtete Aktion, die Relevanz und einen normativen Mehrwert besitzt, was einen entscheidenden Unterschied zur Invention darstellt, die nicht wirtschaftlich angewendet wird (vgl. Brockhoff

1999, 35 f.). Außerdem müsse dieses „Neue“ von gesellschaftlichen Einheiten angewendet werden, was in Everett Rogers (1962, 11 ff.).

Innovationen scheinen daher mit sozialen Komponenten wie Kollektiven und mit dem, was diese als Mehrwert anerkennen, verbunden zu sein. Innovationen können somit nicht vom Kontext und den relevanten gemeinsamen Verständnissen getrennt betrachtet werden.

Innovationen lassen sich u.a. in organische und angeeignete Innovationen einteilen. Im organisationalen Kontext meint dies, dass die Innovation im ersten Fall aus Aktivitäten innerhalb der Organisation entstammt und im zweiten Fall durch Zusammenführungen oder durch käufliche Aneignung (vgl. Amabile/Pratt 2006, 158).

Innovationen können Veränderungen verschiedenen Grades herbeiführen. Es kann daher zwischen inkrementellen, also stetigen Weiterentwicklungen einer vorhandenen Technologie und radikalen Innovationen, die eine Tendenz zu einer diskontinuierlichen Eruption einer meist neuen Technologie besitzen, unterschieden werden (vgl. Debus 2002, 92).

2.8.2 Was ist Kreativität?

Weitgehend anerkannt ist die Definition von Amabile, die Kreativität als die Produktion von neuen und nützlichen Ideen durch Individuen oder Gruppen, die zusammenarbeiten, beschreibt (vgl. Amabile 1997, 40).

Über die Definition von Kreativität hinaus versucht die Wissenschaft diese messbar zu machen (vgl. Stein 1953, Drevdahl 1956) oder Kriterien zu schaffen, um kreative Menschen identifizieren zu können (vgl. Getzels/Jackson 1962). Inwieweit sind also Faktoren, die das Individuum betreffen, relevant und inwiefern trägt der Kontext oder die Umwelt zur Kreativität bei?

Kreativität wird von einer Vielzahl an Faktoren beeinflusst. Die Entstehung von Kreativität ist vielschichtig und hat ihren Ursprung in der Interaktion von Individuum und Situation, die wiederum durch Vergangenes und Jetziges beeinflusst werden, sowie von unterschiedlichen Denkansätzen des Individuums (vgl. Hisrich/Dragoeva 2020, 26).

2.8.3 Was ist ein Innovationsprozess?

Es gibt verschiedene Möglichkeiten und Modelle einen Innovationsprozess zu erklären. Im Grunde lässt er sich aber als der Weg von der Ideengenerierung zur Implementierung definieren (vgl. Galbraith 1982, 15).

Nach Bantel und Jackson (1989, 107 ff.) setzen sich Innovationsprozesse aus einer Phase der Problemidentifikation (1), der Erkundung und Problemlösung (2) und der Entscheidung und Implementation (3) zusammen. Eine detaillierte Ausführung dieser Modellierung findet sich im fünfstufigen Ansatz von Amabile und Pratt (2006, 157-183).

Die erste Stufe oder Phase, das Agenda-Setting, hat einen organisationalen Charakter. In dieser Phase stellt sich die Frage, inwiefern Innovation gefördert und als Ziel festgelegt wird und wie Personen in Führungspositionen damit umgehen. Wie groß ist die Motivation innovativ zu sein?

In der zweiten Stufe, dem Stage-Setting, werden Rahmenbedingungen festgelegt. Dies geschieht beispielsweise durch die Festlegung von Ressourcen, durch Marktforschung oder durch den Arbeitskontext.

Die dritte Stufe inkludiert die „Produktion“ von Ideen durch „Spezialisten“ (entweder durch Individuen oder Gruppen wie z.B. Teams), die anschließend erprobt werden.

In Stufe vier gibt es wieder eine organisationale Beteiligung außerhalb der Projektteams, da die Idee nun getestet und implementiert wird. Dazu bedarf es einer weiteren Entwicklung und ein am Markt durchgeführter Test werden. Ideen aus anderen Bereichen der Organisation können hier einfließen.

In der letzten Phase 5 wird das Ergebnis bewertet und Handlungen gegebenenfalls angepasst, was zur Folge hat, dass erneut von Phase zwei begonnen wird. Für den Fall, dass keine Anpassungen notwendig sind, wird der Prozess in dieser Phase zum Abschluss gebracht. Als mögliche Ergebnisse existieren Erfolg, Scheitern oder Fortschritt.

Auf diese Weise wird der Innovationsprozess nicht nur vom Arbeitsumfeld (wie in Stufe eins), sondern auch von externen Einflussfaktoren beeinflusst (vgl. ebd., 157, ff.).

Deutlich wird hier, dass dieser Prozess nicht eindimensional ist und darüber hinaus einen zirkulären Charakter besitzt.

2.8.4 Kreativität im Innovationsprozess

Kreativität wird oft als *fuzzy front end* (Johnson/Seibert 2002, 2 ff.) von Innovation verstanden. Dabei sind Kreativität und Innovation Teil des Innovationsprozesses und Kreativität steht nicht nur am Anfang des Prozesses (vgl. Amabile/Pratt 2006, 157 ff.). da Organisationen der Gegenwart mit derart komplexen Problemen konfrontiert sind, dass Fähigkeiten in verschiedenen Bereichen gebraucht werden, um wirklich neue und nützliche Ideen zu produzieren (vgl. Staw 1990, 287 ff.).

Innovation und Kreativität sind miteinander verwobene Begriffe, die spätestens im Innovationsprozess aufeinandertreffen (vgl. Martins/Terblanche 2003, 67 ff.). Kreativität kann dabei an verschiedenen Stellen nützlich sein. Auch Innovationsprozesse werden von verschiedenen Faktoren beeinflusst. Für das Vollbringen von etwas noch nie dagewesenen, bedarf es verschiedener Fähigkeiten und Perspektiven. Es stellt sich demnach die Frage, woher diese im Endeffekt kommen können?

2.9. Beiträge durch Vielfalt

Das Wort Beitrag bezieht sich auf Mitwirkung, Arbeit oder Leistung, mit der sich jemand an der Entwicklung von etwas Größerem beteiligt (web₃). Wenn darüber gesprochen wird, ob man Kulturen managen kann, dann wird aus wirtschaftlicher Sicht nach einem Mehrwert durch Koordination von Vielfalt gefragt. Wissenschaftlich steht hier vor allem die Kombination aus Unterschiedlichkeit und was sich daraus ableiten lässt im Fokus. Die Kombination von Unterschiedlichkeit oder Vielfalt kann auf verschiedene Weise stattfinden. Die so entstehende Interkulturalität als Zwischensphäre (vgl. Waldenfels 2000, 245 f.) im Erfahrungsprozess von kultureller Pluralität (vgl. Albrecht 1997, 119) kann als „kreativitätsbelastete Ressource“ (Barmeyer 2018, 171) interpretiert werden, die zu einer Leistungssteigerung innerhalb einer Organisation führen kann (vgl. ebd., 171 ff.). Bei der Untersuchung von Beiträgen der Vielfalt können verschiedene Ebenen unterschieden werden:

Erste Ebene: Vorhandensein von Unterschiedlichkeit

Damit Unterschiedlichkeit eine Ressource werden kann, muss sie zunächst vorhanden sein. Unterschiedlichkeit kann als Unterschiede in Bezug auf eine oder mehrere Eigenschaften, die die Vielfalt zwischen Mitgliederinnen einer Gruppe ausmachen, definiert werden (vgl. Harrison und Klein 2007, 1200 f.). Dabei können sich diese Eigenschaften auf unterschiedliche Kategorien beziehen, die im folgenden Abschnitt genauer erläutert werden. Der Gruppencharakter deutet bereits darauf hin, dass diese Merkmale besonders relevant werden, wenn es zu einem Austausch zwischen den Angehörigen einer Gruppe kommt.

Wie im Abschnitt *Welche Rolle spielen Gruppen und Individuen?* im Kapitel vier sichtbar wurde, gibt es Unterschiede, die leichter in den Vordergrund treten als andere. Man kann sie daher auch in sichtbare und unsichtbare Eigenschaften unterteilen. Dabei existieren verschiedene Möglichkeiten und Ansätze Vielfaltigkeit zu kategorisieren. Auf der Teamebene unterteilen Jackson und Joshi (2011, 654) sie beispielsweise in beziehungsorientierte und aufgabenorientierte Diversität. Nach Zhou et al. (2017) lassen sich vor allem Information/Wissen als entscheidende Faktoren im Teamkontext ausmachen.

Zweite Ebene: Komplementarität

Ist Vielfalt vorhanden, dann kann es durch die Kombination von scheinbar widersprüchlichen Eigenschaften zu Komplementarität kommen, sodass sich Unterschiede ergänzen können (vgl. Barmeyer 2018, 174).

Sich ergänzende Unterschiede in diesem Sinne finden sich in Mustern, Metaphern wie auch in den Naturwissenschaften. Beispiele hierfür wären Yin und Yang, Komplementärfarben oder auch das Komplementaritätsprinzip der Quantenphysik. Nach Barmeyer (2018, 173) beruht Komplementarität vor allem auf drei Komponenten:

- Gegensätzen und Widersprüchen, die über ihre gemeinsame Kombination Defizite der jeweiligen Teile ausgleichen können
- Gemeinsamkeiten und Unterschieden, die sich beeinflussen und verstärken
- Ergänzung von Ressourcen, die durch sinnvolle Kombination mehr Stabilität schaffen

Dabei führt die bloße Kombination von Vielfalt nicht automatisch zu Komplementarität, sondern erst dann, wenn eine Balance gefunden werden kann, denn „*wird eine Stärke übertrieben, wird sie zur Schwäche*“ (ebd., 174).

Außerdem hat Komplementarität positive Auswirkungen auf den *Organizational Fit*, sowie auf den Wissenstransfer über Abteilungen hinaus und kann organisationales Lernen befördern (vgl. ebd., 176). Komplementarität bezieht sich hierbei vor allem auf funktionale Fähigkeiten, also auf die beruflichen und fachlichen Hintergründe der Mitglieder verschiedener Management-Teams (vgl. ebd., 176).

Dritte Ebene: Synergie als Mehrwert

Synergie kann als die Königsdisziplin der Interkulturalität betrachtet werden. Surowiecki (2004, 1) definiert Synergie als Kooperation, die zwischen unterschiedlichen Gruppen stattfindet, um so in der Kombination verschiedener Ressourcen wie Wissen und Annahmen Effektivität zu steigern, wobei die *“entstehende synergetische Gesamtwirkung [...] entweder quantitativ höher oder qualitativ anders als die bloße Addition der Teilwirkungen [ist]“* (vgl. Barmeyer 2018, 178).

Über diese *Übersummativität* kann nicht nur Kreativität gefördert, sondern durch das Zusammenwirken auch ein Mehrwert an Qualität erzeugt werden (vgl. ebd., 178). Synergie geht über die Grenzen der Gegensätzlichkeiten hinaus und formt diese so zu etwas Neuem (vgl. ebd., 178). Mittelpunkt der interkulturellen Synergie ist die Vereinbarkeit von Unterschiedlichkeiten als soziale Prozess (vgl. ebd., 184).

Das Erreichen synergetischer Effekte wird auch als der *„Holy Grail for large multi-unit companies“* (Web₄) bezeichnet, da auf diese Art und Weise Mehrwert erzeugt werden kann, scheinbar ohne dafür Ressourcen aufwenden zu müssen. Das dies nicht zwingend der Fall sein muss, zeigt das nächste Kapitel, in dem Bedingungen für einen konstruktiven interkulturellen Synergiegewinn dargelegt werden.

2.10. Bedingungen für konstruktive Interkulturalität

Diversität kann ein positiver Faktor im Innovationsprozess sein. Sie kann aber auch durch den erhöhten Koordinationsaufwand, den verschiedene Perspektiven in der sozialen Interaktion mit sich bringen, höhere Kosten verursachen. Durch diesen ambigen Charakter wird Unterschiedlichkeit auch als *„double-edged sword“* (Van Knippenberg et al. 2004, 1020) bezeichnet.

Auch im Innovationsprozess kann Diversität unterschiedlich wirken. Mit mehr unterschiedlichen Perspektiven würden auch mehr neue Ideen gefördert werden (vgl. Hoever et al. 2012, 982 f.). Der Innovationsprozess durchläuft dabei unterschiedliche Phasen, die unterschiedliche Kompetenzen wie Improvisation und Planung verlangen. Unterschiedlichkeit kann dann förderlich oder weniger förderlich sein (vgl. Barmeyer 2018, 174 f.).

„Nebeneinander gemalt bilden Komplementärfarben einen starken Kontrast und verstärken den visuellen Eindruck ihrer Kombination. Auf dieser Idee basieren auch Komplementarität und Synergie in interkulturellen Kontexten: spezifische Elemente und Eigenschaften können sich durch Kombination verstärken“ (Barmeyer 2018, 172).

Dieses Zitat macht nochmal folgenden Kontext deutlich: In der Zusammenarbeit können Unterschiede besonders hervortreten. Der zielgerichtete Umgang mit diesen kann so einen Mehrwert schaffen. Es stellt sich demnach die Frage, wie ein solch konstruktiver und effektiver Umgang aussehen könnte.

Um mit kultureller Multiplizität umgehen zu können, muss ein Wissen über die im Kontext relevanten Bedeutungssysteme oder Rahmen vorhanden sein. Es bietet sich hier der Einsatz einer Mediatorin an, die gleichzeitig den größeren Kontext im Blick hat. Des Weiteren leitet Sackmann aus den Besonderheiten multipler Kulturen neun Ansätze ab, die positiv im Zusammenspiel ebendieser wirken sollen (vgl. Sackmann et al. 2011, 139 ff.):

1. Welche Unterschiede können erwartet werden?

Eine bessere Strategie als Gemeinsamkeiten zu erwarten ist Unterschiede im relevanten Kontext zu identifizieren, diese aber gleichzeitig nicht vorab als Problem einzustufen. Ordnungsmuster wie Stereotype oder Kulturdimensionen können hier eine erste Einordnung leisten, die jedoch kritisch hinterfragt und reflektiert werden muss.

Diese Unterschiede werden in der Perspektive der multiplen Kulturen bewusst als Stärken wahrgenommen, denn “[h]aving different sets of functional backgrounds that supplement one another can create synergy because deficiencies in one firm can be offset by strengths in the other firm” (Krishnan et al. 1997, 363).

2. Welche relevanten kulturellen Gruppen sind involviert?

Um in der Praxis diese Frage beantworten zu können, müssen zunächst alle relevanten kulturellen Gruppen innerhalb einer Situation identifiziert werden. Weiterhin muss analysiert werden, welche Annahmen diesen Identifikationsprozessen zugrunde liegen.

3. Wie können andere kulturelle Perspektiven verstanden werden?

Um die kulturelle Perspektive einer anderen Person nachvollziehen zu können, sollte ein sensibler und neugieriger Ethnorelativismus und nicht Ethnozentrismus im Vordergrund stehen. Das bedeutet, dass andere Ansichten als die eigenen ebenbürtig oder aus einer „wertfreien Grundhaltung“ (Barmeyer 2018, 174) heraus betrachtet werden müssen, da nur dann andere kulturelle Rahmen und damit verbundene Verhaltensweisen verstanden werden können:

„Es gibt insofern keine Polaritäten wie entweder – oder sowie falsch – richtig, sondern ein Kontinuum von sowohl – als auch.“ (Barmeyer 2018, 174).

4. Welche Gemeinsamkeiten können ausgemacht werden?

Es ist wichtig, gemeinsame Nenner zu identifizieren, um auf der Basis von Respekt und ohne Vorurteile zu einer Partnerschaft zu finden. Diese Eigenschaften können dann situationsgerecht angewendet und miteinander verbunden werden (vgl. Barmeyer 2018, 174).

5. Wie kann eine produktive Koexistenz gefördert werden?

Anderssein sollte mindestens toleriert werden und im besten Fall wertgeschätzt werden, um eine produktive Koexistenz zu fördern.

6. Welches gemeinsame Ziel liegt dem Handeln zugrunde?

Es empfiehlt sich, die Entwicklung eines gemeinsamen Zieles oder einer gemeinsamen Vision, um so das Wir-Gefühl zu stärken und Kooperation zu fördern.

7. In welchem Kontext findet interkultureller Austausch statt?

Im entsprechenden Kontext kann es sein, dass verschiedene Parteien auch verschiedene Interessen besitzen, die z.B. die Intention oder das Fortlaufen eines Projektes (z.B. eines Joint-Ventures) betreffen. Nicht selten liegt hier auch ein Machtungleichgewicht zwischen den beteiligten Gruppierungen vor.

8. Welche Widersprüchlichkeiten und Komplexitäten sind zu erwarten?

“First of all, when encountering people with different cultural backgrounds, it is important not to act on established, visible or well known stereo types since they may have been misleading. People of dark colour may have been raised and socialized in a predominantly white society. Women may have been trained in a stereotypically male profession and a passport may not be that relevant to the cultural identity of the passport holder. Thus, one needs to be open towards the interaction partner and find out those relevant cultural identifications that are not necessarily visible or that are ‘below the skin’” (Sackmann et al. 2011, 152).

Das Zitat betont, dass eine oberflächliche Kategorisierung einer zutiefst komplexen und verwobenen Welt niemals gerecht werden kann, sondern dass über Stereotype oder Vorurteile hinaus relevante Unterschiede erkannt werden müssen.

Unterschiede können in der Interaktion zwischen Partnerinnen “unterschiedlicher” Kulturen auftreten, sondern genauso auch zwischen Personen, die vermeintlich der „gleichen“ Kultur angehören, da auch hier unterschiedliche Grundannahmen zu Verständigungsproblemen führen können, die unter dem Begriff Intrakulturalität erfasst werden (vgl. Badawia 2007, 281 f.).

9. Wie kann Stabilität gewährleistet werden?

Resilienz kann über das Bewusstwerden der eigenen kulturellen Identität erreicht werden und über die Einsicht, dass kulturelle Vielfalt nicht permanente Anpassung und Zurückstellung der eigenen Identität bedeutet. Bedürfnisse werden hierbei nicht zurück-, sondern gleichgestellt (vgl. Barmeyer 2018, 179).

Diese Strategien lassen sich auf das gesamte Konstrukt Organisation und auf verbundene Akteurinnen anwenden. Sie dienen dazu, eine synergetische Organisation zu schaffen, die eine Balance zwischen verschiedenen Werten und Normen der Angehörigen verschiedener Kulturen, die miteinander interagieren erreichen kann (vgl. ebd., 179 ff.).

2.11. Zwischenfazit

Der Kontext, in dem sich Organisationen nach innen und nach außen bewegen, ist geprägt durch Komplexität, Unsicherheit und Widersprüchlichkeiten innerhalb miteinander verwachsener Prozesse und Spannungsfelder. Zwei Prozesse, die diesen Kontext schaffen, sind Globalisierung und Digitalisierung, wobei letztere sowohl die Wirtschaft als auch die Gesellschaft einer Systemrevolution unterzieht. Organisationen handeln mit dem Ziel fortzubestehen. Im Kontext einer VUCA-Umwelt (Volatility-Uncertainty-Complexity-Ambiguity) können sie dieses Ziel nur durch konstante und erfolgreiche Innovationen, die der Dynamik der Digitalisierung gerecht werden, erreichen. Ein großes Potential, um diese Innovationen in einem dynamischen Prozess generieren zu können, besteht in der Vielfältigkeit im Sinne multipler Kulturen. In der Vergangenheit wurde sich hierbei insbesondere auf nationale Kulturen im Vergleich und ihre Interaktion beschränkt. Diese Vielfältigkeit kann jedoch auch in anderen Kontexten wie Organisationskulturen oder Gruppen wie Generationen oder Berufen auftreten. Erst in der Interaktion kann sich herausstellen, welche dieser Subkulturen relevant ist und somit ausschlaggebend für den Synergieprozess ist. Um dieses Potential in Form von Synergie nutzen zu können, müssen Bedingungen geschaffen werden, die der Komplexität und Widersprüchlichkeit aller beteiligten Prozesse und Gruppen gerecht werden.

3. Analyse

Der folgende Teil stellt den empirischen Beitrag dieser Arbeit dar und legt Methoden und Vorgehensweisen offen. Die Ergebnisse werden im Hinblick auf die Forschungsfrage zusammengeführt und dienen als Grundlage für Diskussion und Ausblick.

3.1. Vorgehensweise der Literaturanalyse

3.1.1 Wozu dient eine systematische Literaturanalyse?

Literaturanalysen sind ein alltägliches Werkzeug akademischer Forschung, um z.B. eine Argumentation aufzubauen oder einen Überblick über den Stand der Forschung zu generieren. Es existiert eine große Vielfalt an Methoden der Literaturanalyse, die unterschiedlichen Zwecken dienen. Das Besondere der systematischen Herangehensweise ist, dass so nicht nur eine große Menge an Informationen im Hinblick auf eine Fragestellung gedeutet werden kann, sondern auch ein Überblick erlangt werden kann. In zahlreichen Fällen konnte sich diese Methode als zielführend erweisen. So kann es zudem sehr dienlich sein, aufzuzeigen, ob es sich im Kontext analysierter Literatur um empirisch bewiesene Theorien handelt oder nur um noch nicht verifizierte Hypothesen (vgl. Petticrew/Roberts 2012, 2 ff.).

Gleichzeitig wird bei dieser Form der Analyse sichtbar, in welchen Bereich noch mehr Forschungsbedarf besteht, gerade auch dann, wenn es sich um einen vermeintlich klaren Sachverhalt handelt oder Unsicherheit über die Glaubwürdigkeit einzelner Ergebnisse besteht (vgl. ebd., 2). Auch Akademikerinnen stehen unter dem Druck, bestätigte Hypothesen zu erzielen, da im Regelfall nur diese publiziert werden. So gibt es nur wenige Studien, deren Designs einem ausreichend hohen wissenschaftlichen Standard genügen, um den Ergebnissen entsprechend auch eine wissenschaftlich betrachtet hohe Aussagekraft verleihen zu können. Eine systematische Literaturanalyse kann hier helfen der „*balance of truth*“ (ebd., 5) durch den Abgleich verschiedener Studien näher zu kommen. Hinzu kommt, dass immer mehr wissenschaftliche Abhandlungen zu diesem Thema produziert und veröffentlicht werden. Viele Stimmen sind zwar einerseits wünschenswert, andererseits

stellt die besonders in den letzten 20 Jahren zu beobachtende Informationsüberflutung auch eine Herausforderung dar (vgl. ebd., 7).

Um potentiellen Bias und die bereits erwähnte Informationsflut zu umgehen, kann es sich daher lohnen, eine systematische Literaturanalyse durchzuführen. Durch wissenschaftliche Methoden wie die Anwendung von Güte- und Selektionskriterien kann nicht nur der eigene Bias reduziert werden, sondern auch weiterer Bias eingegrenzt werden, indem die Ergebnisse einer Studie auch immer im Kontext anderer Ergebnisse betrachtet werden und der Fokus nicht nur auf dem Ergebnis einer einzelnen Studie liegt (vgl. ebd., 3).

Die systematische Literaturanalyse wird gezielt zur Beantwortung einer Frage eingesetzt und legt daher ihre Methoden a priori offen, um so Transparenz und Nachvollziehbarkeit zu gewährleisten. Sie dient als Werkzeug (vgl. ebd., 8 f.), um eine wissenschaftliche Zusammenfassung zu einer speziellen Fragestellung zu liefern (vgl. ebd., 8 f.).

3.1.2 Ablauf systematische Literaturanalyse

Aufbauend auf Petticrew (vgl. 2012), Machi (vgl. 2016) und Ridley (vgl. 2011) setzt sich die Vorgehensweise aus acht Phasen zusammen, die im Folgenden chronologisch aufgezählt und kurz erläutert werden:

1. **RESEARCH:** Im theoretischen Teil wird die Relevanz des Themas herausgestellt und ausgewählte Forschungsfragen entwickelt. Dieser Teil liefert das Fundament für anschließend ausgewählte Kriterien und verwendete Suchwörter.
2. **SEARCH:** Im zweiten Schritt wird der organisatorische Rahmen festgelegt. Es findet die Auswahl des Mediums, die Festlegung der Keywords und des zeitlichen Rahmens, der Suchmaschine und der Selektionskriterien statt. Anschließend erfolgt die Durchführung der Suche in der elektronischen Datenbank.
3. **SCAN:** In dieser Phase findet die erste Aussortierung durch das Lesen der Titel und Abstracts unter Anwendung der vorher ermittelten Selektionskriterien statt.
4. **SKIM:** Anhand des Inhalts der verbliebenen Artikel werden nach Relevanz durch die Selektionskriterien weitere Aussortierungen vorgenommen.
5. **MAP:** Zur besseren Übersicht und Einordnung wird eine visuelle Darstellung der Ergebnisse erstellt.

6. SYNTHESIZE: Alle Erkenntnisse zur Beantwortung der Forschungsfrage werden final zusammengeführt.
7. APPRAISE: An diesem Punkt findet eine kritische Auseinandersetzung mit den Standpunkten und Suchergebnissen statt.
8. DISCUSS: Die Ergebnisse im Hinblick auf die Forschungsfrage werden diskutiert und in den Kontext der Arbeit eingeordnet.
9. CONCLUDE: Abschließend können Ergebnisse festgehalten und präsentiert sowie ein Ausblick für zukünftige Forschung und Praxis geliefert werden.

Diese Arbeit versucht mit einer systematischen Literaturanalyse die Frage **Welchen Beitrag leisten multiple Kulturen im Innovationsprozess?** zu beantworten. Dazu wurden im Theorieteil bereits wichtige Grundsätze herausgearbeitet, die die Basis zur Festlegung der Suchkriterien bilden, auf die im weiteren Verlauf eingegangen wird.

Die Autorin hat sich dafür entschieden, die Literaturanalyse mit einer Online-Datenbank durchzuführen und auf Journal-Artikel zu begrenzen, da diese durch ihre Veröffentlichung bereits eine wissenschaftliche Relevanz erlangt haben und den aktuellen Diskurs fundiert und professionell widerspiegeln. Auf dieser Grundlage wurde sich gegen die Verwendung von *Grey Literature* (unveröffentlichte oder in nicht-kommerzieller Form veröffentlichte Literatur) entschieden. Der für die Analyse relevante Veröffentlichungs-Zeitraum der untersuchten Artikel erstreckt sich von Januar 2017 bis Juni 2020. Dieser Zeitraum wurde gewählt, um den Fokus dieser Arbeit gezielt auf die aktuellen Entwicklungen in besagtem Forschungskontext zu legen (vgl. Machi 2016, 66). Da Englisch als Sprache der Wissenschaft gilt und somit eine wesentliche Voraussetzung dafür darstellt, Forschung international zugänglich zu machen, werden nur englischsprachige Artikel in die Analyse miteinbezogen.

Weiterhin wurde sich vorab nicht nur auf Journals aus einem bestimmten Bereich wie z.B. Management beschränkt, da es sich bei multiplen Kulturen sowie Organisationstheorie um stark interdisziplinär verankerte Themenbereiche handelt. Ohne eine solche vorher getroffene Einschränkung auf beispielsweise eine bestimmte Gruppe von Journals einer Disziplin muss mit mehr Suchergebnissen und Arbeitsaufwand gerechnet werden. Durch den multidisziplinären Charakter der Organisationstheorie ist es jedoch wichtig, sich vorab nicht nur auf ein Journal-Genre festzulegen.

Vor der gleichen Herausforderung stand die Autorin bei der Auswahl der elektronischen Datenbank, denn auch diese sollte dem interdisziplinären Geist gerecht werden und nicht nur in einem bestimmten Bereich spezialisiert sein. Nach Recherche und Abwägen fiel die Wahl auf *Web of Science*, da hier auf eine breite Auswahl an Journals verschiedener Disziplinen zugegriffen werden kann. Die Autorin hat sich für das Verwenden von nur einer Datenbank entschieden, da der Suchansatz, wie im vorangegangenen Absatz sichtbar wurde, sehr breit ist und somit bereits bei der Durchsuchung einer einzigen Datenbank mit einer hohen Suchergebniszahl gerechnet werden musste. Um dieser Artikelfülle mit den gegebenen Ressourcen gerecht werden zu können, wurde von der weiteren Durchsuchung anderer Portale abgesehen.

3.1.3 Forschungsdesign

Nach dem Aufbau des Theorieteils wurde mit einer *Mind-Mapping-Methode* nach geeigneten Schlüsselwörtern gesucht. Hier wurden zwei Positionen besonders deutlich: Zum einen Kultur als etwas Ganzheitliches und Kultur als ein Konzept, das mit Verschiedenheit verbunden ist oder auch auf ihr beruht. Als ganzheitliche Suchwörter hat sich die Autorin für Kultur (**cultur**) und Identität (*identity*) entschieden. Verschiedenheit wird mit den Begriffen Diversität (*divers**) und Heterogenität (*heterogen**) Rechnung getragen (auf die Bedeutung des Symbols “*” wird im weiteren Verlauf dieses Abschnitts noch eingegangen). Da multiple Kulturen vor allem Gruppen oder Individuen betreffen, da Interaktion und eigene Komposition im Vordergrund stehen, wurde auch hier durch die Auswahl geeigneter *Keywords* wie Team, Gruppe (*group**) oder Individuum (*individual*) versucht, zielführende Eingrenzungen vorzunehmen. Um das Feld der Innovation besser abzudecken, hat sich die Autorin dafür entschieden, hier auch Kreativität (*creativ**) als Suchwort miteinzubeziehen, da beide Konzepte starke Berührungspunkte aufweisen. Insgesamt wurden so 24 Suchen an drei Suchwörtern durchgeführt, um ein möglichst breites, aber dennoch spezifisches Spektrum abzudecken. In der folgenden Tabelle werden die durchgeführten ersten Probesuchen mit der jeweiligen Kombination der Suchwörter und der Anzahl der Treffer für den Veröffentlichungszeitraum 2017 bis 2020 aufgeführt:

Tabelle 2: Übersicht *Probesuche* vor Auswahl der Suchwörter (Mai 2020);
 Gelb: Kombinationen mit zwei Suchwörtern, Grün: Kombinationen mit drei Suchwörtern

| Suchwörter | Treffer 2017-2020 |
|--|-------------------|
| *cultur* AND innovati* | 4,949 |
| *cultur* AND creativ* | 2,166 |
| *cultur* AND innovati* AND team* | 266 |
| *cultur* AND innovati* AND group* | 794 |
| *cultur* AND innovati* AND individual | 641 |
| *cultur* AND creativ* AND team* | 110 |
| *cultur* AND creativ* AND group* | 316 |
| *cultur* AND creativ* AND individual | 339 |
| divers* AND innovati* | 3,225 |
| divers* AND creativ* | 917 |
| Divers* AND innovati* AND team* | 333 |
| Divers* AND innovati* AND group* | 518 |
| Divers* AND innovati* AND individual | 423 |
| divers* AND creativ* AND team* | 164 |
| divers* AND creativ* AND group* | 214 |
| divers* AND creativ* AND individual | 183 |
| Identity AND innovati* | 951 |
| Identity AND creativ* | 710 |
| Identity AND innovati* AND team* | 75 |
| Identity AND innovati* AND group* | 179 |
| Identity AND innovati* AND individual | 170 |
| Identity AND creativ* AND team* | 48 |
| Identity AND creativ* AND group* | 136 |
| Identity AND creativ* AND individual | 158 |
| Heterogene* AND innovati* | 1,355 |
| Heterogene* AND creativ* | 147 |
| Heterogene* AND innovati* AND team* | 61 |
| Heterogene* AND innovati* AND group* | 176 |
| Heterogene* AND innovati* AND individual | 153 |
| Heterogene* AND creativ* AND team* | 19 |
| Heterogene* AND creativ* AND group* | 31 |
| Heterogene* AND creativ* AND individual | 34 |
| 8 Kombinationen | 14,420 |
| 24 Kombinationen | 5,541 |

Quelle: Eigene Darstellung

Tabelle 2 enthält Suchwortkombinationen in GELB und in GRÜN, um die Unterschiede in der Keywordkonstellationen in zwei- und dreifach Kombinationen deutlich zu machen. Für die tatsächliche Suche sind jedoch nur die Kombinationen in GRÜN relevant. Ebenfalls ist zu erkennen, welche Booleschen Operatoren benutzt wurden (AND). Um die Suchkriterien so umfassend wie möglich zu gestalten, wurde auch eine Wildcard in Form von (*) als Platzhalter für andere Begriffe eingesetzt. Das * dient der Trunkierung, damit auch ähnliche, aber relevante Begriffe erfasst werden. Hier eine Auflistung aller Trunkierungen und der damit bewusst eingeschlossenen Begriffe:

- *cultur*: multicultural, inter-, cultural, culture (auch dabei agriculture/agricultural)
- Team*: teams, team
- Group*: group, groups, grouping, groupings
- Innovati* : innovation, innovative
- Divers*: diverse, diversity
- Heterogene*: heterogenous, heterogeneity
- Creativ*: creative, creativity

Es wurde darauf verzichtet, den Operator NOT z.B. für Agriculture/agricultural zu benutzen, da dadurch potenziell Relevantes ohne Sichtung bereits im Voraus ausgeschlossen worden wäre (vgl. Machi 2016, 68).

Für ein gut ausgearbeitetes Forschungsdesign gilt es, möglichst viel Sensitivität und Spezifität zu erzielen. In diesem Zusammenhang meinen die Begriffe Sensitivität und Spezifität, dass man beispielsweise durch die geeignete Wahl der Suchwörter einen hohen Anteil aller relevanten Studien im Suchergebnis erhalten kann (Sensitivität), ohne dass dabei ein hoher Anteil nicht-relevanter Treffer dabei ist (Spezifität) (vgl. Petticrew 2012, 81 f.).

Eine zielgerichtete Literaturanalyse beruht demnach auf den richtigen Suchkriterien, dabei kommt jedoch bei ihrer Auswahl erschwerend hinzu, dass es sich bei den zielführenden Kriterien nicht immer um die offensichtlichsten handelt. Dies wird auch durch das folgende Beispiel deutlich: Die Suche nach „multiple AND *cultur* AND innovation“ im *Web of Science* ergibt bei den gleichen Sucheingrenzungen wie Zeitraum und Journalauswahl ein Ergebnis von nur 395 Artikeln. Bedeutet das nun, dass das Thema nicht relevant ist oder die Suche keine Ergebnisse liefern wird? A priori lässt sich diese Frage natürlich nicht beantworten, es könnte jedoch ein naheliegender - wenn auch voreiliger - Schluss sein, wenn man die erste Probesuche durchführt. In der Ausarbeitung des theoretischen Teils wurde

jedoch deutlich, wie vielschichtig die Literatur ist und dass Ansätze zwar in das Konzept der multiplen Kulturen passen, aber nicht unbedingt unter diesem Label geführt werden müssen. Dahingehend muss das Forschungsdesign entsprechend angepasst werden, da sonst potenziell Relevantes übersehen werden könnte.

Das eben genannte Beispiel verdeutlicht, wie die Suche zu spezifisch gestaltet werden kann. Umgekehrt ist es natürlich auch denkbar, dass die Suche zu breit angelegt ist und so durch das Fehlen von Ressourcen Relevantes nicht erfasst werden kann. In der Tabelle ist das an den Beispielen in Gelb zu erkennen. Es stellt sich hier die Frage, ob man die Suche mit verschiedenen Begriffen und Kombinationen gestalten sollte oder eben nur zwei große Schlagworte benutzt. Im Abgleich mit der theoretischen Ausarbeitung hat die Autorin sich für die erste Vorgehensweise entschieden, um somit ein größeres thematisches Spektrum abzudecken. Besonders ausschlaggebend für diese Entscheidung war hierbei die theoretisch erarbeitete Erkenntnis, dass Kultur eben nicht immer ausschließlich mit dem Begriff *Kultur* beschrieben wird. Das liegt vor allem daran, dass es sich hierbei um ein vielschichtiges und interdisziplinäres Konzept handelt.

3.1.4 Ausschlusskriterien

Das Forschungsdesign dient der zielgerichteten Erfassung der wissenschaftlichen Fragestellung vor der Literaturanalyse. Wurde die Datenbank durchsucht, steht man vor der Herausforderung, die gefundenen Artikel zu sortieren. Hierbei hilft es, Selektionskriterien so weit wie möglich vorab festzulegen, wobei einige auch erst durch den Prozess der Sichtung offensichtlich werden. Die hier bereits aufgelisteten stammen teilweise aus der Lektüre bereits durchgeführter Literaturanalysen sowie in Anlehnung an Petticrew (2012, 81 ff.).

Kein Ausschlusskriterium stellt für die Autorin die angewandte Forschungsmethode dar, also ob primär qualitativ oder quantitativ gearbeitet wurde. Der interdisziplinäre Charakter von Kulturforschung und Organisationstheorie verfügt erfahrungsgemäß über eine ausgeprägte Methodenvielfalt.

Ein wichtiges Inklusionskriterium ist der Kontext des Artikels. Der Fokus soll hier auf Organisationen und Unternehmen liegen und im Besonderen auf Teams, Gruppen und Individuen, was gleichzeitig Departments, Belegschaft und Kooperationen wie Open

Innovation nicht ausschließt. Beiträge, die Schulen und Universitäten betreffen und dabei den Populations-Fokus auf die Schülerinnen und Studierenden richten, sind jedoch als nicht relevant zu betrachten, es sei denn das Forschungsziel ist die Ableitung von Erkenntnissen auf Organisationen.

Des Weiteren wird erwartet, dass einige Artikel thematisch nicht passend sind. Entweder durch irrelevante Wortkombinationen oder weil in einem solchen Beitrag ein anderer Schwerpunkt z.B. auf einen technischen Aspekt gesetzt wird.

3.1.5 Limitationen

Die Planung, Strukturierung und Durchführung des Forschungsdesigns, die Suche und die Auswertung erfolgen auf Basis wissenschaftlicher Standards. Alle Methoden und Vorgehensweisen wurden und werden transparent offengelegt. Nachvollziehbarkeit soll in jedem Schritt der systematischen Literaturanalyse gegeben sein. Dennoch kann es sein, dass sich der Autorin bewusste und unbewusste Limitationen ergeben:

Obwohl es natürlich Inklusions- und Exklusionskriterien gibt, kann es sein, dass es bei der Sichtung zu einer unbewusst subjektiven Auswahl und damit einem eigenen Bias kommt, da es vorab nur schwer möglich ist alle relevanten Kriterien zu erfassen oder weil es z.B. keine *harten* Grenzen gibt, wie sie beispielsweise durch die Bedingung „Die Studie ist nur relevant, wenn mit quantitativen Methoden gearbeitet wurde.“ gesetzt werden würde. In der Grauzone muss die Autorin nach bestem Gewissen und aufgrund ihres Hintergrundwissens entscheiden. Sie wird dies jedoch offenlegen. Prägende Faktoren sind hier auch der eigene kulturelle sowie akademischer Background (vgl. Machi 2016, 61).

Um dem entgegenzuwirken, wurde von der Autorin ein Ampelsystem bei der Auswahl der Artikel im Scan-Prozess angewandt. Die Artikel, die nach der ersten Sichtung und nach Entfernung der Doppelnennungen im Ergebnispool verblieben, wurden mit Rot (nicht relevant), Orange (gegebenenfalls relevant) oder Grün (relevant) beim weiteren Sichten markiert (Siehe Anhang 1.2). So konnte die Autorin ihre Beurteilung zu einem späteren Zeitpunkt gegebenenfalls nochmal überprüfen oder reflektieren.

Da es sich bei Kultur um ein vielschichtiges Konzept handelt, läuft man Gefahr, nicht alle relevanten Keywords adäquat aufzeigen zu können und so auch Sensitivität einzubüßen.

Mit der Entscheidung die Suche auf eine Datenbank zu beschränken, ergeben sich ebenfalls Limitationen, da so möglicherweise nicht alle relevanten Beiträge gefunden werden können, da diese eventuell nicht in der ausgewählten Datenbank vorhanden sein könnten.

3.2. Daten: Zahlen und Fakten zu den Suchergebnissen⁵

Das Sammeln der Daten in Form des Zusammentragens der relevanten Texte erstreckte sich von Ende Juni 2020 bis zum 15. Oktober 2020. Nach Aussortierung der Doppelnennungen in den Ergebnissen der Suche im *Web of Science* fließen von 3664 verbliebenen Artikeln 445 in das *Scanning* ein und 175 in das *Skimming*. Daraus verblieben 61 relevante Artikel, von denen 32 direkt über *Citavi*, die *Universität Passau*, *Google* oder *Researchgate* gefunden werden konnten. Die verbliebenen 32 Artikel, die nicht über die beschriebenen Stellen abgerufen werden konnten, wurden direkt bei den Autorinnen via *Researchgate* angefragt. So konnten weitere elf Artikel gesichert werden, sodass sich das Gesamtergebnis der Suche auf 43 Artikel beläuft. Der 15. Oktober 2020 galt dabei als Stichtag für den Eingang von Artikeln über *Researchgate*. So konnten 70 % der relevanten Artikel ausgewertet werden (Anhang 1.2). Für einen besseren Überblick und Lesefluss hat sich die Autorin dazu entschieden anstatt mit den Namen der Autorinnen, mit einer Zahlenzuweisung nach der alphabetischen Ordnung der zusammengetragenen Artikel zu arbeiten. Diese kann im Anhang 1.1 nachvollzogen und den Artikeln zugeordnet werden.

Bevor im nächsten Schritt die Ergebnisse visualisiert werden, folgt ein kurzer Überblick zu allgemeinen Daten über die Autorinnen und Artikel.

In 2019 wurden mit 30 % die meisten relevanten Artikel veröffentlicht. Gefolgt von 28 % in 2017 und 23 % in 2020. Schlusslicht bildet 2018 mit 19 % relevanter Artikel. Allerdings verlief die Suche in 2020 nur bis zur Jahreshälfte, sodass sich die Zahl der Artikel im Jahr 2020 noch deutlich steigern könnte, wenn man von einer gleichbleibenden Entwicklung der Zahlen ausgeht (Anhang 1.1).

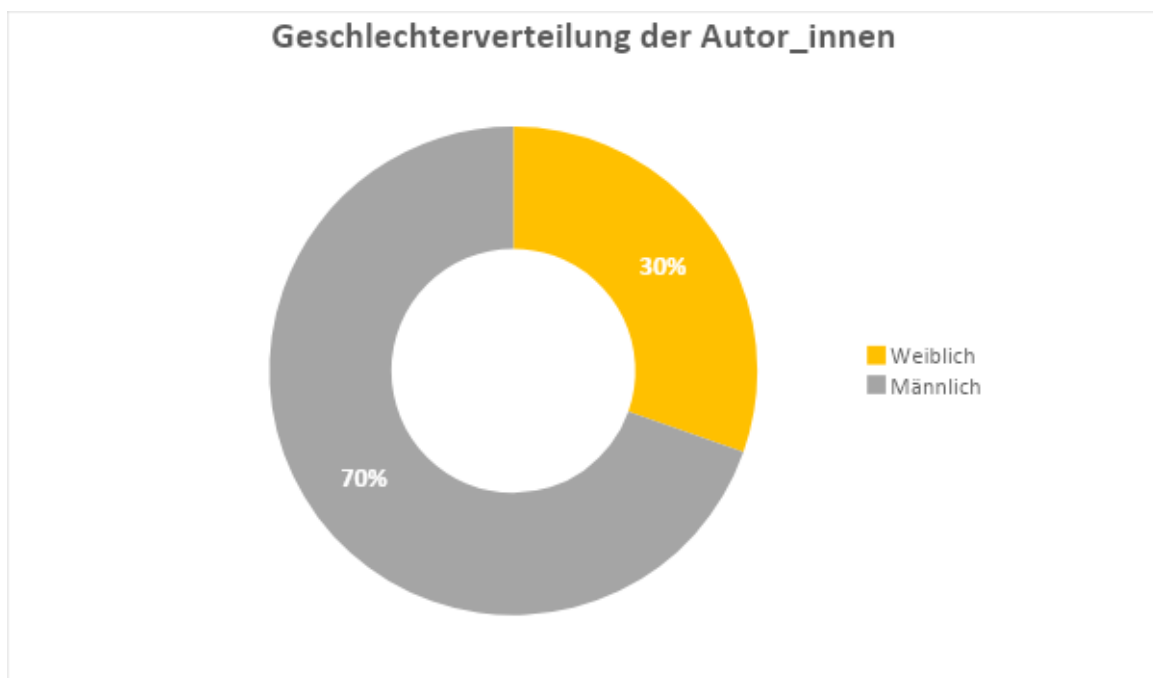
Bei den dazugehörigen Journals ergaben sich keine unerwarteten Ergebnisse. Die Artikel entstammen vornehmlich Journals aus den Bereichen Kreativität, Organisation, Innovation

⁵ Sofern von der Autorin nicht anders gekennzeichnet, sind alle Ergebnisse auf volle Zahlen gerundet worden.

und Management. Insgesamt werden sechs Journals mehrfach genannt: *European Journal of Innovation Management* (4), *Research Policy* (3), *Journal of Creative Behaviour* (3), *Strategic Management Journal* (2), *Journal of Product Innovation Management* (2) und das *Journal of Management and Organization* (2).

Zu den 43 Artikeln gehören 125 Autoren, die zu 70 % aus Männern und 30% aus Frauen bestehen (siehe Abbildung 2). Doppelnennungen von Autorinnen fließen auch als zwei Werte in diese Statistik mit ein, da jeder Artikel getrennt betrachtet wurde. Dies kam jedoch nur zweimal vor (Artikel 39 und 40). Hier muss noch angefügt werden, dass diese Einteilung auf dem biologischen Geschlecht der Autorinnen beruht und die Informationslage es nicht zulässt, Rückschlüsse auf einen ggf. abweichende oder eine non-binäre Geschlechtsidentität zu ziehen.

Abbildung 2 Geschlechterverteilung der Autor_innen

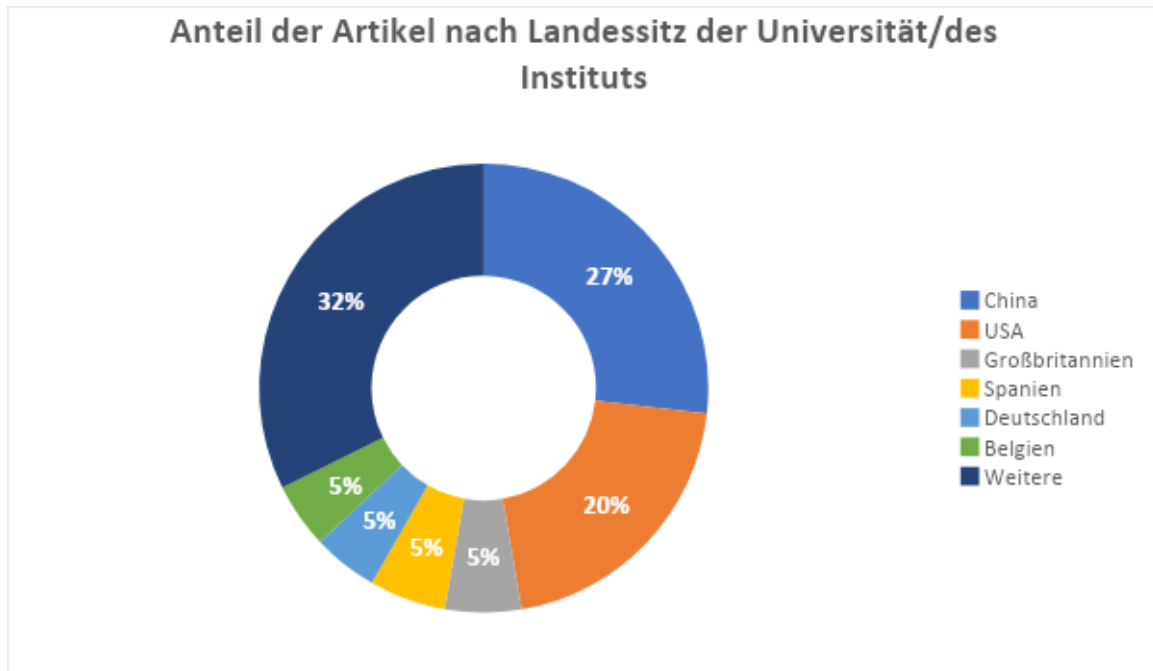


Quelle: Eigene Darstellung nach Anhang 1.1

Insgesamt waren 125 Autorinnen in ihren Rollen aus 127 Universitäten und Institutionen aus 26 Ländern vertreten (siehe Abbildung 3). Die hier aufgelisteten Länder waren mindestens sechsmal vertreten, wobei zwei Länder auf den ersten Blick deutlich dominieren. So entstanden 26,8 % der Artikel an chinesischen Universitäten oder Institutionen gefolgt von 20,5 % aus den USA und dann mit deutlichem Abstand Großbritannien und Spanien mit jeweils 5,5 %, sowie die Bundesrepublik Deutschland und Belgien mit jeweils 4,7 %. Zählt man alle Mitglieder der europäischen Union zusammen, erreicht man so einen Anteil von

25,2 % und würde damit ohne Großbritannien hinter der Volksrepublik China liegen. Der Anteil der Volksrepublik China könnte um 3,2 % wachsen auf 30 %, wenn man die Anteile von Hong Kong und Taiwan dazu rechnet⁶.

Abbildung 3 Anteil der Artikel nach Landessitz der Universität/ des Instituts

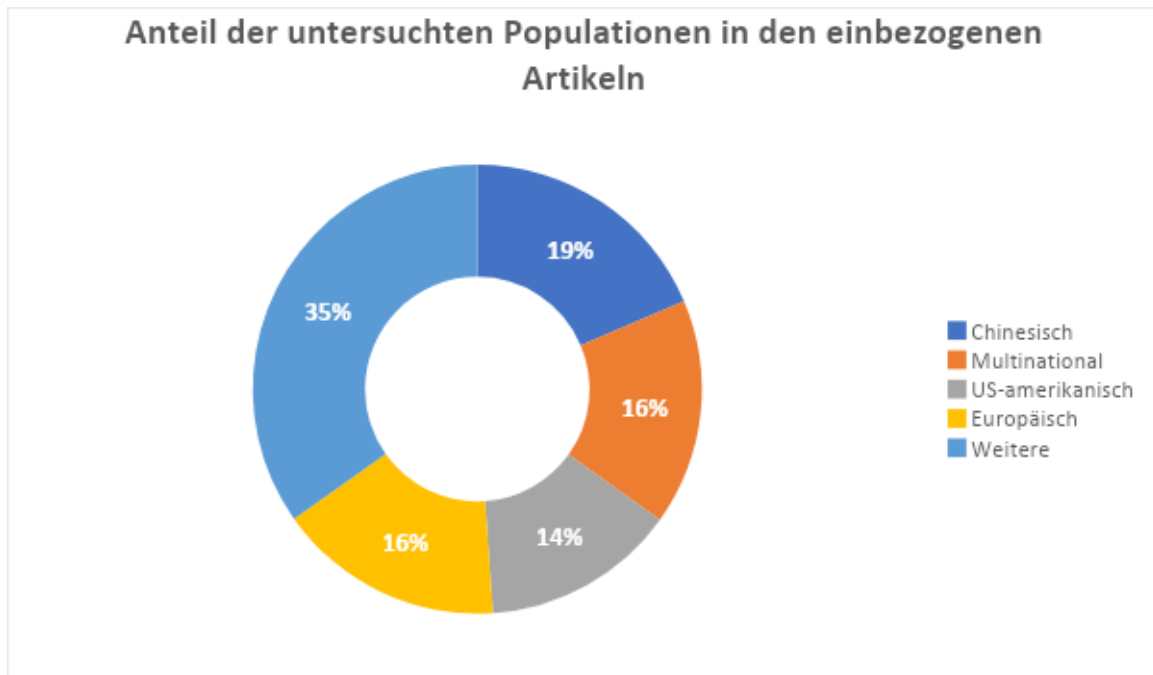


Quelle: Eigene Darstellung nach Anhang 1.1

⁶ Hier wurde aufgrund der geringen Anteile einzelner Positionen auf die erste Kommastelle gerundet.

Die Daten der Populationen (siehe Abbildung 4), die die Forschungsgrundlage der Artikel bilden kamen aus 16 verschiedenen Ländern. Von den 43 Artikeln sind 19 % auf Daten aus der Volksrepublik China bezogen, 16 % haben einen multinationalen Fokus und 14% hatten ihren Forschungspopulation in den USA. Außerdem haben ebenfalls 16 % der Artikel sich auf eine Population in der europäischen Union bezogen.

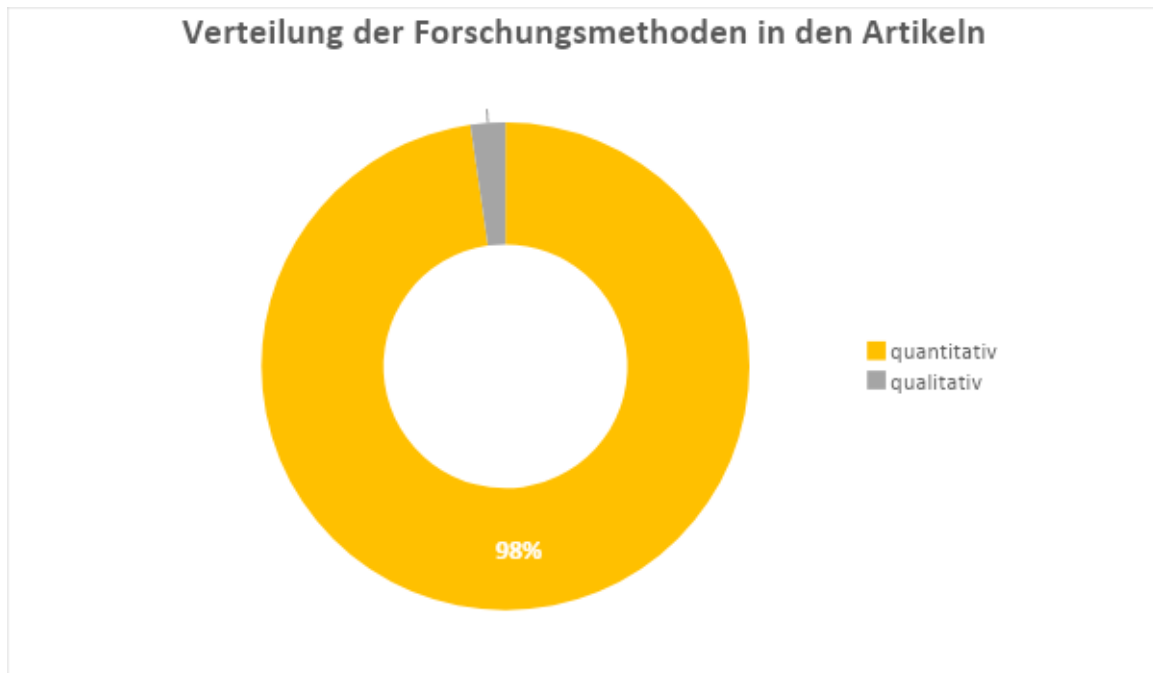
Abbildung 4 Anteil der untersuchten Populationen



Quelle: Eigene Darstellung nach Anhang 1.1

Wie in Abbildung 5 deutlich wird, verwendet eine klare Mehrheit von 42 aus 43 Artikeln (98 %) überwiegend quantitative Methoden wie Regressionsanalysen (u.a.), wobei ein Artikel (33) qualitativ und ein Artikel quantitativ und in Teilen qualitativ (23) arbeitet. Der Großteil dieser Forschung findet auf der Teamebene statt, wobei es auch hier Vermischungen mit individueller und organisationaler Ebene gibt.

Abbildung 5 Verteilung der Forschungsmethoden in den Artikeln



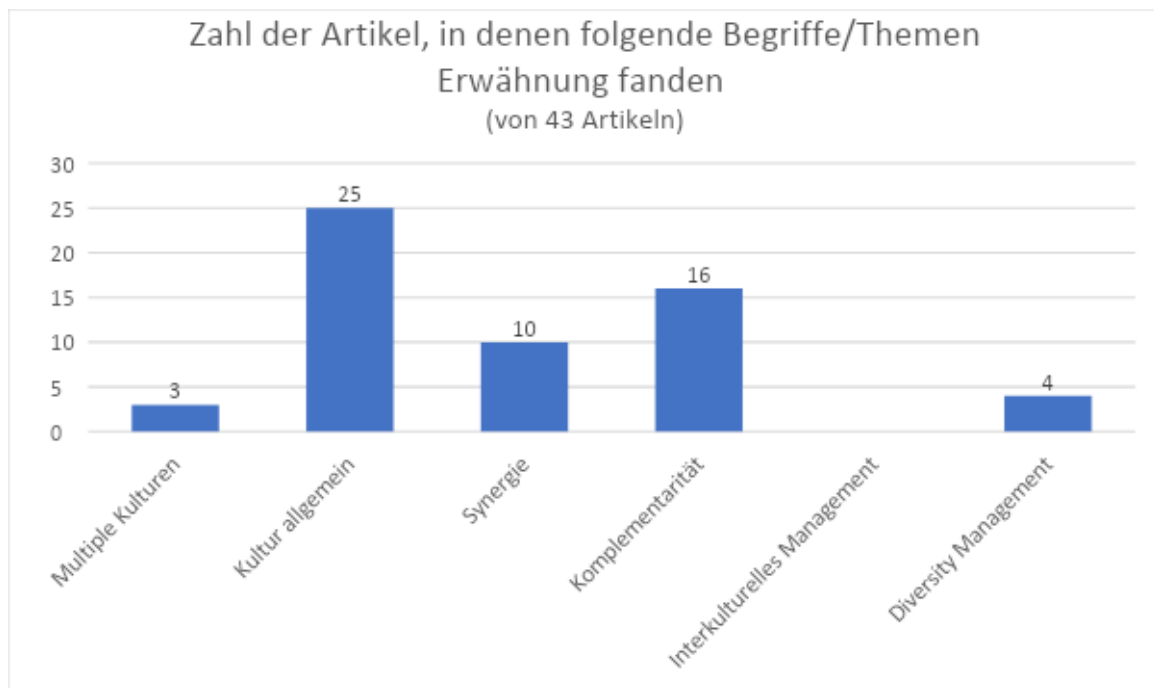
Quelle: Eigene Darstellung nach Anhang 1.1.

Insgesamt werden dreimal multiple Kulturen erwähnt. In 25 Artikeln wird allgemein Kultur erwähnt und dreimal auch definiert. In 42 Artikeln ist Kultur (1) nicht das zentrale Konstrukt, sondern Diversität (37), Heterogenität (3), Wissensbereiche (1) oder Teamidentität (1).

Insgesamt wird zehnmal über Synergie und sechzehnmal über Komplementarität gesprochen, allerdings nicht als zentraler Erklärungsansatz für Beiträge multipler Kulturen im Innovationsprozess.

Interkulturelles Management wird in keinem der Artikel und Diversity Management in vier Artikeln erwähnt (siehe Abbildung 6).

Abbildung 6 Zahl der Artikel, in denen folgende Themen Erwähnung fanden

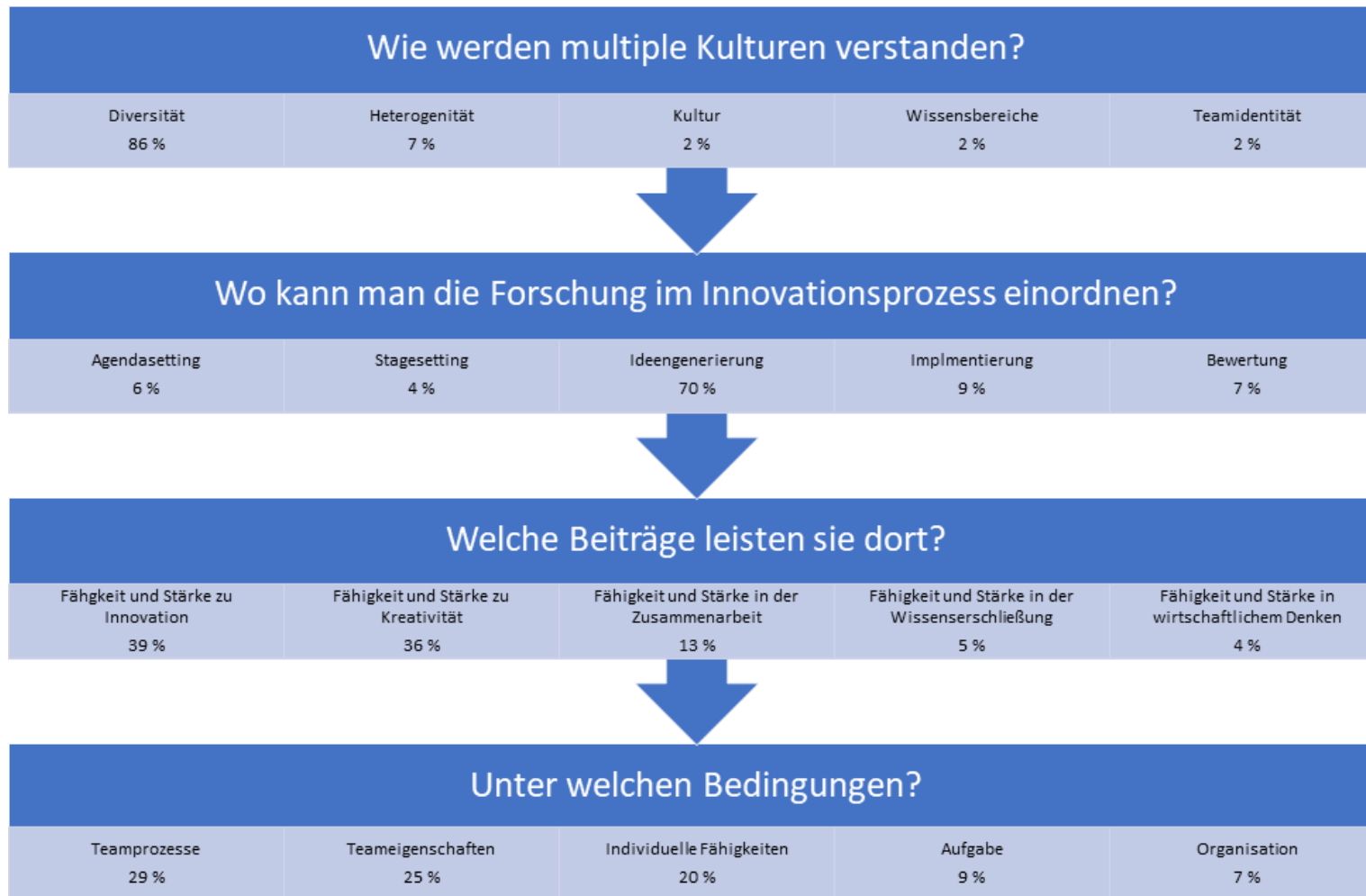


Quelle: Eigene Darstellung nach Anhang 1.1.

3.3 Map: Visualisierung der Ergebnisse

Die folgende Graphik stellt eine Übersicht der Ergebnisse (Anhang 1 und Anhang 2) dar. Diese dient einem besseren Überblick der erfassten Kategorien und der Verteilungen. Die Kategorien richten sich nach der theoretischen Ausarbeitung in den Kapiteln zuvor und werden im Laufe der nächsten Kapitel nochmals genauer aufgegriffen.

Abbildung 7 Visualisierung der Ergebnisse



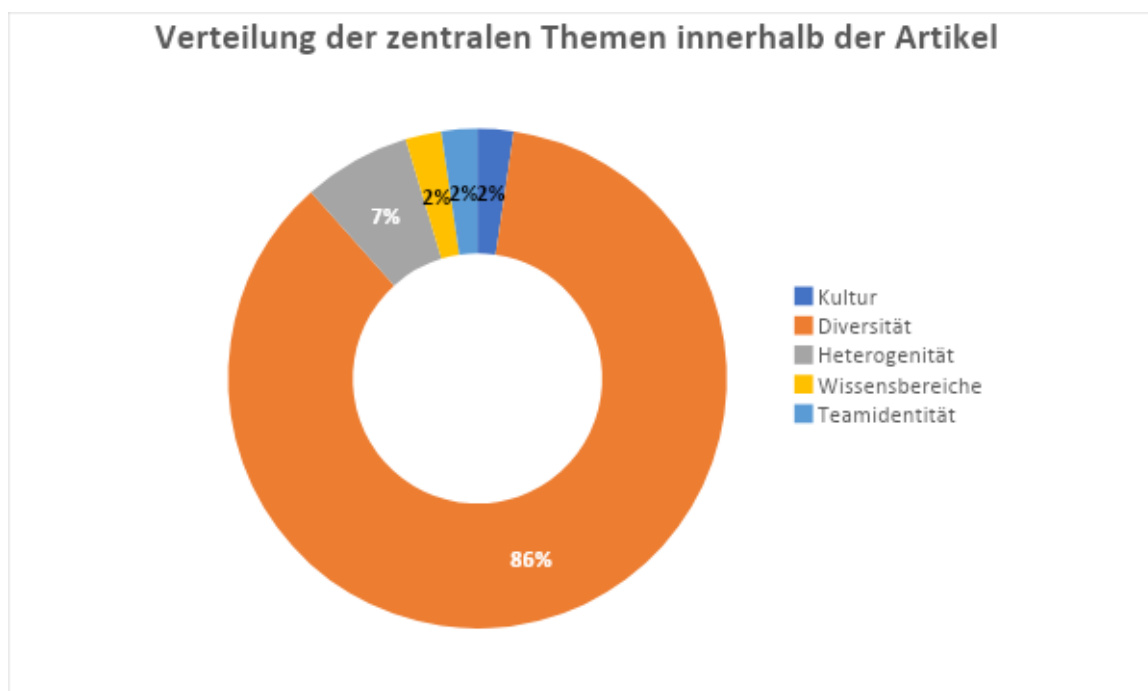
Quelle: Eigene Darstellung nach Anhang 1.1 und 2

3.4. Synthesize: Zusammenführung der Ergebnisse

3.4.1 Wie werden multiple Kulturen verstanden?

Als erste Ordnungsgrundlage wurden die relevanten Artikel darauf untersucht, wie sie Vielfältigkeit im Sinne von multiplen Kulturen verstehen und welche Konstrukte als Kategorisierung dienen (siehe Abbildung 8).

Abbildung 8 Verteilung der zentralen Themen innerhalb der Artikel



Quelle: Eigene Darstellung nach Anhang 1.1 und 2

In 37 Artikeln benutzen die Autorinnen Diversität als das zentrale Konstrukt, das man auf multiple Kulturen übertragen kann. Es wurde sich für eine Einteilung zu Gunsten einer besseren Übersicht sowie zu Gunsten der vielfältigen und sich teils überschneidenden Kategorisierung von Diversität durch die Autorinnen entschieden. Teilweise wurden innerhalb eines Artikels mehrere Diversitätskategorien erwähnt, sodass ein Artikel mehreren Kategorien zugeordnet werden konnte. So kann insgesamt 44-mal innerhalb der 37 Artikel, die sich mit Diversität befassen eine Zuordnung zu einer oder mehreren Diversitätskategorien stattfinden. Besonders Forschungsdesigns, die auf informationeller Diversität aufbauen, machen hier mit 55 % einen erheblichen Anteil aus, gefolgt von demographischer Diversität mit 30 % und Wertediversität mit 15 %.

Anhand der Aufschlüsselung in Anhang 2 lässt sich nachvollziehen, welche Kategorie in den Ergebnissen relevant wurde. Wenn ein Text z.B. sowohl in die Kategorie informationelle Diversität als auch demographische Diversität gefallen ist, aber nur für ersteren ein positiver Effekt im Innovationsprozess auszumachen war, wurde auch nur ersterer im Verlauf kenntlich gemacht.

Die folgenden Ansätze wurden im Abgleich mit dem theoretischen Rahmen als passende Interpretationen von multiplen Kulturen befunden, da sie alle den Kategorisierungen von Boyacigiller (vgl. 2004, 32 ff.) in Kapitel 2.4 zugeordnet werden können.

Insgesamt beschäftigten sich zwei Artikel im Besonderen mit Heterogenität, wobei einmal der Fokus auf der Persönlichkeit und einmal auf Interdisziplinarität liegt.

Kultur ist explizit einmal in Form von multikulturellen Teams vertreten.

In einem Artikel geht es außerdem um die Integration und Interaktion von klinischem und wissenschaftlichem Wissen in verschiedenen Wissensbereichen.

Als weiteres Verständnis im Sinne von multiplen Kulturen stellte sich die Teamidentität heraus. In einem der Artikel wird in diesem Kontext Teamidentifikation in Multiteam-Systemen genauer untersucht.

Die Erwartung durch die erste Probesuche, dass das Konzept multiple Kulturen nur geringfügig erwähnt werden würde, wurden auch nach der Sichtung der Artikel bestätigt. Multiple Kulturen werden in nur drei Artikeln als Begriff erwähnt, waren nicht der zentrale Untersuchungsgegenstand und das Verständnis von multiplen Kulturen ist inhaltlich nicht unbedingt übereinstimmend mit dem im Theorieteil dargelegten Konzept.

Bei Corritore et al. (2020) geht es beispielsweise um einen organisationalen Fokus: "In contrast, we propose that diversity can also exist within persons when individuals hold multiple cultural beliefs about the organization" (359).

Die Auswahl der folgenden Ausschnitte orientiert sich an einem Verständnis von multiplen Kulturen im Kontext von Nationalitäten oder Ethnie innerhalb der untersuchten Texte:

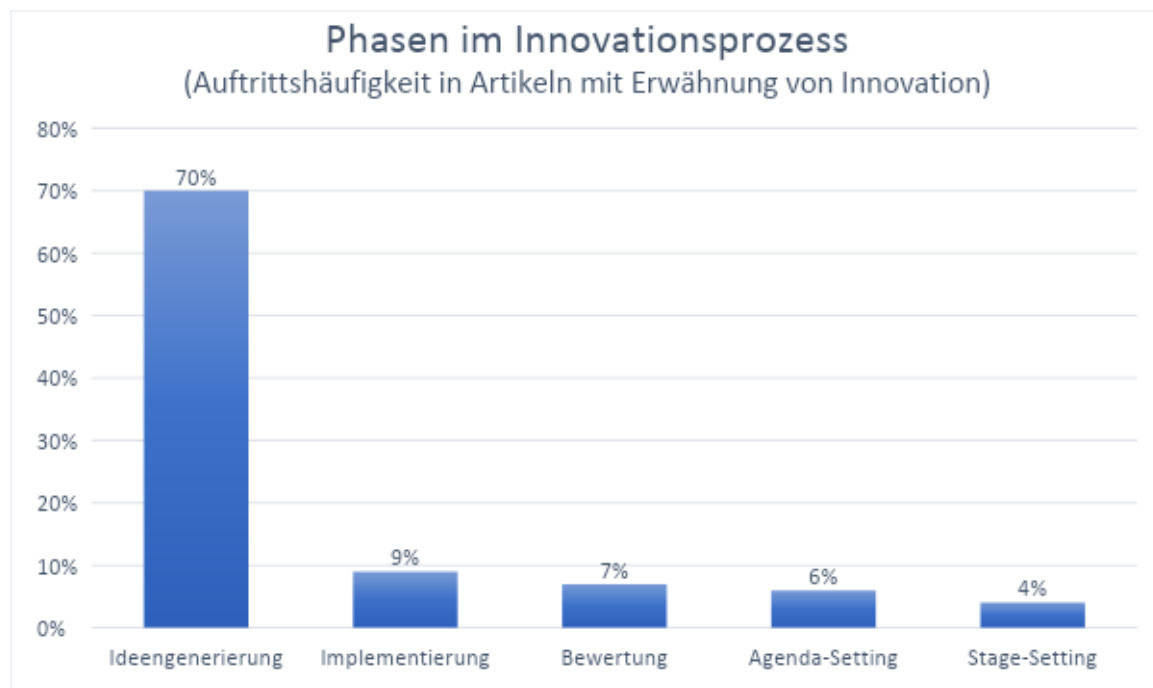
"Moreover, having experience in multiple cultures increases one's willingness to learn from and work with people from other cultures, as well as one's appreciation for the value of cultural diversity" (Sujin 2017, 995).

"The ability to identify simultaneously with multiple cultures and the resulting capacity for complex thinking may be key for translating foreign experiences into tangible benefits in terms of bolstering creative ability and professional skill sets that enhance innovative work behaviour" (Korzilius et al. 2017, 16).

3.4.2 Wo kann man diese im Innovationsprozess einordnen?

Im nächsten Schritt wurden die Texte auf ihre Zuordnung innerhalb des Innovationsprozesses untersucht. Auf Basis der vorgestellten Modelle im theoretischen Teil (siehe Abschnitt 2.5.4 Was ist ein Innovationsprozess?) wurden in dieser Einteilung fünf mögliche Prozesskategorien geschaffen, um so eine spezifische Einordnung über die Phasen Ideengenerierung und Implementierung hinaus zu ermöglichen.

Abbildung 9 Phasen im Innovationsprozess



Quelle: Eigene Darstellung nach Anhang 1.1 und 2

Bei der Analyse der Texte anhand dieser Kategorien fiel besonders auf, dass eine konkrete und bewusste Einteilung entlang der Phasen eines Innovationsprozesses in 31 der Texte fehlte (Anhang 1.1). Bezogen sich die Artikel auf Kreativität oder Vorstellungskraft im Sinne einer Ideengenerierung wurden diese entsprechend auch der Phase der Ideengenerierung zugeordnet. Auch wenn keine explizite Einteilung durch die Autorinnen

der untersuchten Artikel vorgenommen wurde, so konnte anhand des Inhaltes der Artikel eine Zuordnung stattfinden (siehe Abbildung 9).

Insgesamt konnten die behandelten Schwerpunkte aus 3 Texten, 54-mal Stationen im Innovationsprozess zugeordnet werden, d.h., dass sich 10 Artikel (4, 5, 8, 14, 16, 20, 27, 28, 34) auf zwei und ein Artikel (37) auf drei Phasen beziehen ließ.

Der Phase der Ideengenerierung lassen sich 70 % der Treffer zuordnen. Lediglich drei Artikel lassen sich nicht direkt dieser Phase zuordnen (7, 8, 35).

9 % der Treffer finden sich in der Implementierungsphase, gefolgt von 7 % in der Bewertungsphase, 6 % im Agenda-Setting und 4 % im Stage-Setting.

Wurde Kreativität untersucht, so bezogen sich die Autorinnen auf eine Interpretation von Kreativität im Sinne eines *fuzzy front-end* und wurde damit der Ideengenerierungsphase zugeschrieben, was aber eine Wirkung darüber hinaus nicht ausschließen muss. Dass die Ideengenerierungs- und Implementierungsphase hervorstechen, kann damit erklärt werden, dass diese zwei Phasen im Theorieteil als Kernbestandteile von Modellen des Innovationsprozesses identifiziert werden konnten.

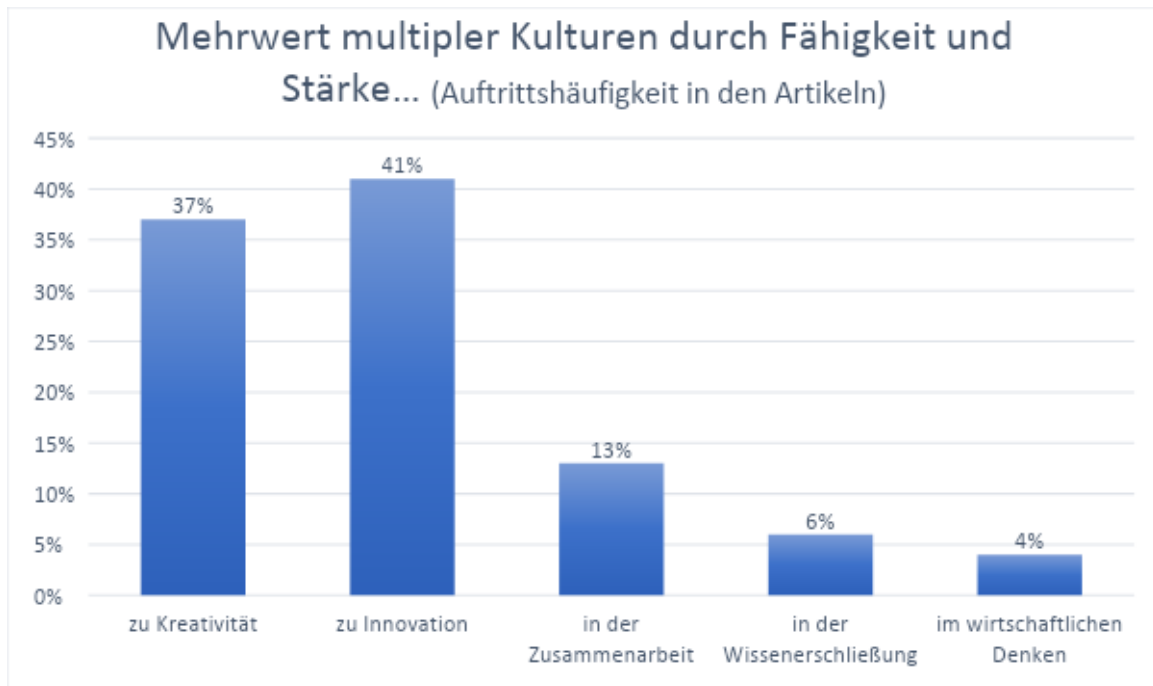
3.4.3 Welchen Beitrag leisten multiple Kulturen im Innovationsprozess?

Nachdem die Texte gesichtet und die relevanten Zusammenhänge, wie die Darstellung von multiplen Kulturen und die Beobachtungspunkte im Innovationsprozess, herausgestellt wurden, wird nun im nächsten Abschnitt deutlich gemacht, welcher Beitrag in diesen Prozess von ihnen geleistet wird (siehe Abbildung 10).

Im Laufe der Analyse wurden fünf Kernbereiche deutlich, in welchen ein Mehrwert durch multiple Kulturen entsteht:

- Fähigkeit und Stärke zu Kreativität
- Fähigkeit und Stärke zu Innovation
- Fähigkeit und Stärke in der Zusammenarbeit
- Fähigkeit und Stärke in der Wissenserschließung
- Fähigkeit und Stärke im wirtschaftlichen Denken

Abbildung 10 Mehrwerte multipler Kulturen



Quelle: Eigene Darstellung nach Anhang 1.1. und 2

Der folgende Abschnitt befasst sich mit der Verteilung der Ergebnisse aus der Analyse zu den Kernbereichen, in denen multiple Kulturen einen Beitrag leisten können, sowie deren Inhalten. Insgesamt konnten 54 Beiträge (N= 54) durch multiple Kulturen im Innovationsprozess identifiziert werden. In einigen Artikeln (3, 4, 5, 7, 9, 10, 17, 33, 36) konnten zwei Beiträge und in einem drei (34) ausgemacht werden.

1. Fähigkeit und Stärke zu Innovation

41 % der gefundenen Beiträge können dieser Kategorie zugeordnet werden. Sie bildet damit die am stärksten vertretene Gruppe innerhalb dieser Analyse. Es wurde eine positive Wirkung im Sinne einer Steigerung für die folgenden Aspekte gefunden:

- Grad der Neuheit (16, 37, 30, 34, 36)
- Innovationsverhalten (28, 24, 31, 25, 9)
- Innovationsperformance (27, 37, 38, 20)
- Innovationsaktivität (34, 4)
- Innovationskapazität (12, 10)
- Innovationspotential (32)

- Innovationsneigung (17)
- Implementation (38)
- Anzahl der Innovationen (39)
- Innovationswirkung (21)

Die zuvor aufgelisteten Punkte haben die Gemeinsamkeit sich scheinbar in besonderer Art und Weise auf den Grad der Neuheit, sowie Innovationsverhalten und -performance auszuwirken, wobei es hier auch zu begrifflichen Überschneidungen kommen kann, was den unterschiedlichen Definitionen und Herangehensweisen der Autorinnen geschuldet ist.

2. Fähigkeit und Stärke zu Kreativität

An zweiter Stelle mit einer Auftrittshäufigkeit von 37 % finden sich Beiträge, die in die Kategorie *Fähigkeit und Stärke zu Kreativität* fallen. Hier leisten multiple Kulturen einen Beitrag im Sinne einer Steigerung in Bezug auf:

- Kreativität der Gruppe- oder des Teams (15, 13, 2, 5, 10, 11, 22, 43, 26, 23, 29, 40)
- Kreativität des Individuums (19, 22)
- Ideenentwicklung (41, 3)
- ein kreatives Moment und Spannung (33, 6)
- Vorstellungskraft (33)

Hier hebt sich die Fähigkeit und Stärke zu Kreativität sehr deutlich ab.

3. Fähigkeit und Stärke in der Zusammenarbeit

Etwa 13 % der erfassten Beiträge stehen im Zusammenhang mit der Fähigkeit und Stärke in der Zusammenarbeit, die sich im Sinne einer Steigerung der folgenden Aspekte bemerkbar machen:

- Proaktivität (1)
- Teilen von Wissen und Informationen (5)

- Funktionalität (14)
- Reflexivität (9)
- Positive Dynamiken (17)
- Überdurchschnittlich gute Ergebnisse (18)
- Synergetische Effekte (34)

Hier lässt sich eine Vielzahl von Aspekten, jedoch kein deutlicher Schwerpunkt ausmachen.

4. Fähigkeit und Stärke in der Wissenserschließung

Auch in der Erschließung von Wissen leisten multiple Kulturen Beiträge in Bezug auf ihre Fähigkeit und Stärke dazu. Etwa 6 % der Ergebnisse lassen sich in dieser Kategorie verordnen und sich wie folgt aufschlüsseln:

- Vielfalt an Wissen und Kognition (8)
- Generierung von neuem Wissen (36)
- Global verteiltes Wissen (7)

Auch hier zeichnet sich keine Konzentrierung ab.

5. Fähigkeit und Stärke im wirtschaftlichen Denken

Die letzte Kategorie macht etwa 4 % der Ergebnisse aus und bezieht sich auf die Fähigkeit und Stärke im wirtschaftlichen Denken, die durch multiple Kulturen positiv beeinflusst wird. Diese zeigen sich in Form von (vgl. Anhang 1.1.und 2):

- Strategische Entscheidungstreffung (3)
- Entrepreneurship (7)

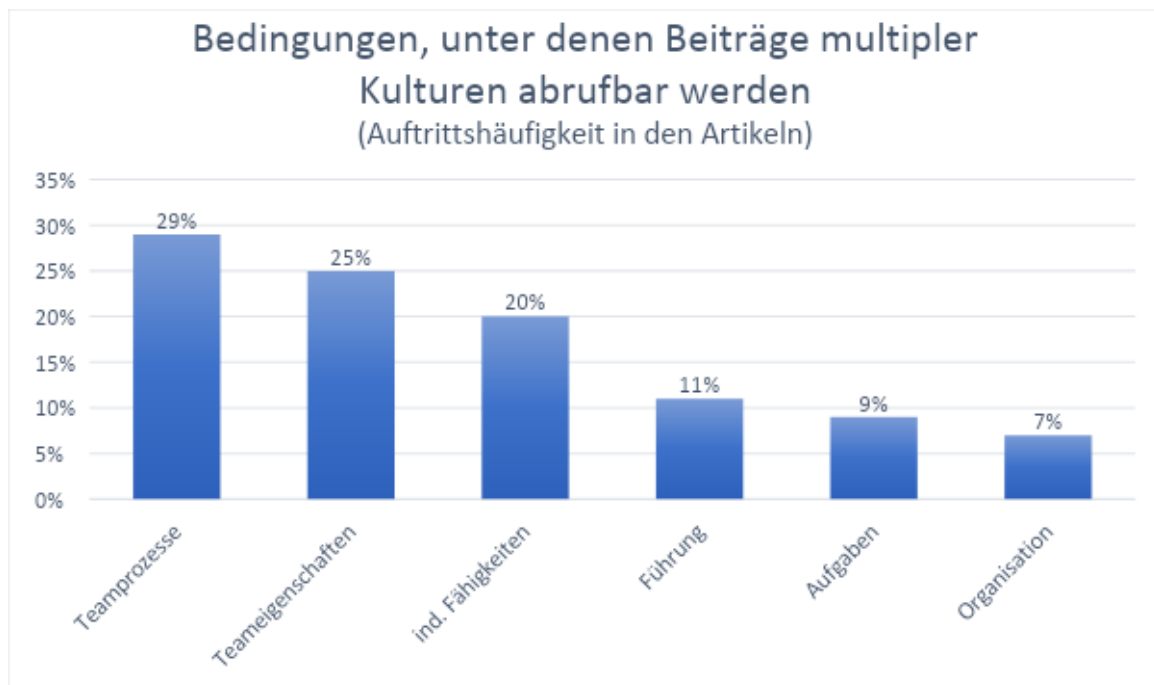
Diese Gruppierung enthält die wenigsten Ergebnisse. Auch hier ist kein Schwerpunkt erkennbar.

3.4.4 Unter welchen Bedingungen werden diese Beiträge abrufbar?

Neben Beiträgen von multiplen Kulturen bringen die Artikel auch Erkenntnisse darüber, welche Bedingungen gelten müssen, damit ein Beitrag durch multiple Kulturen realisiert werden kann. Insgesamt fanden sich in den 43 relevanten Artikeln 56 Treffer in Bezug auf die Bedingungen, die an Beiträge von multiplen Kulturen geknüpft sind. Die identifizierten Bedingungen lassen sich den folgenden Bereichen zuordnen (siehe Abbildung 11):

- Teamprozesse
- Teameigenschaften
- Individuelle Fähigkeiten
- Führung
- Aufgabe
- Organisation

Abbildung 11 Bedingungen, unter denen Beiträge multipler Kulturen abrufbar werden



Quelle: Eigene Darstellung nach Anhang 1.1. und 2

Auf diese wird im folgenden Abschnitt genauer eingegangen.

1. Teamprozesse

Innerhalb der Kategorie Teamprozesse lassen sich mit 29 % die meisten Ergebnisse einordnen. Die folgenden Elemente müssen im Teamprozess vorhanden sein, um die Vielfalt im Sinne multipler Kulturen konstruktiv nutzen zu können:

- Teilen von Wissen und Informationen (25, 26, 16, 4, 5, 10, 31, 40)
- Elaboration von Wissen und Informationen (11, 29, 26)
- Reflexivität (28, 35, 9)
- Integration von Wissen und Information (41)
- Wiederholung (38)

In der Häufigkeit deutlich abheben kann sich an dieser Stelle die Bedeutung des Teilens von Wissen und Informationen als gewichtige Bedingung, welche auch eng mit der Elaboration von Wissen und Information verbunden ist.

2. Teameigenschaften

Der Kategorie Teameigenschaften können 25 % der Ergebnisse zugeschrieben werden, die es gilt, als Bedingungen zu beachten:

- Ausgewogenheit (32, 14, 6)
- Vertrauen (1, 37)
- Wir-Gefühl (36, 31)
- Offener Dialog (33, 37)
- Lernziel (23)
- Größe (mit zunehmender Größe, nehmen positive Effekte ab) (3)
- Wertigkeit (15)
- Gleiche Verteilung von Macht und flache Hierarchie (7)
- Ungewöhnlichkeit (8)

Auf die Ausgewogenheit in der Teamkomposition kommen hier die meisten Ergebnisse.

3. Individuelle Fähigkeiten

Des Weiteren sind von besonderer Bedeutung Bedingungen, die individuelle Fähigkeiten von Personen betreffen. Diese machen 20 % der Ergebnisse aus:

- Interkulturelle Kompetenz und Intelligenz (24, 19, 22, 29)
- Offenheit (29, 13)
- Bewusstsein der Situation und Kontext (2, 38)
- Motivation (23)
- Soft Skills (34)
- Fähigkeit zu Perspektivenwechsel (27)

Aus dieser Kategorie hebt sich insbesondere Interkulturelle Kompetenz und Intelligenz ab, gefolgt von Offenheit und Bewusstsein der Situation sowie des Kontexts.

4. Führung

Bedingungen, die man dem Bereich Führung zuordnen kann, machen etwa 11 % der gesamten Ergebnisse aus und verteilen sich wie folgt:

- Transformationale Führung (20, 43)
- Benevolenter Paternalismus (29)
- Paradoxische Führung (27)
- Emotionale Intelligenz des Managements (15)
- Offene Einstellungspolitik (30)

Transformationale Führung sticht hier besonders hervor.

5. Aufgabe

Auch die zu erledigende Aufgabe oder das zu lösende Problem sind an Bedingungen geknüpft, die letztendlich dazu führen können, positive Beiträge multipler Kulturen zu aktivieren. Dieser Teil macht 9 % der Ergebnisse aus und umfasst folgende Bedingungen:

- Herausfordernde Marktumgebung (18, 39)
- Unsicherheit (17)
- Verbundenheit von Ziel und Aufgabe (17)
- Relevanz (21)
- Eigenschaften z.B. Komplexität (42)

Am stärksten vertreten ist an dieser Stelle die herausfordernde Marktumgebung.

6. Organisation

In der letzten Kategorie geht es um die Bedingungen, die von Seiten der Organisation erfüllt sein müssen, um ein konstruktives Arbeiten im Kontext multipler Kulturen zu ermöglichen. Diese Kategorie macht 7 % der Ergebnisse aus und setzt sich wie folgt zusammen:

- Inklusion (5, 26)
- Verfügbarkeit materieller und sozialer Ressourcen (18)
- Organisationsklima/-kultur (12)

Inklusion ist der am häufigsten genannte Punkt.

3.5. Appraise: Kritische Auseinandersetzung mit den Suchergebnissen

Im folgenden Kapitel werden die Suchergebnisse im Hinblick auf die gefundenen Beiträge durch multiple Kulturen einer kritischen Betrachtung anhand der zuvor theoretisch herausgearbeiteten Erkenntnisse unterzogen.

3.5.1 Methodik und Forschungsansatz

Fast alle zusammengetragenen Texte folgen einer quantitativen Ausrichtung bezüglich ihrer zugrunde liegenden Analysen, Modelle oder Experimente. Es wird weder ethnographisch noch emisch gearbeitet und die Gruppierungen werden vorab definiert und *als gegeben* angenommen. Wurde z.B. mit einem Fragebogen gearbeitet, so fand sich kein Hinweis auf eine offene Frage, mit der man unerwarteten Gruppierungen oder Ergebnissen hätte Raum geben können.

In den Texten werden verschiedene Indexe oder Formeln benutzt, um Vielfältigkeit, meistens in Form von Diversität, zu messen. Da es sich dabei aber um ein dynamisches Konzept handelt, ist es nicht nur fraglich, ob und inwieweit Kategorienbildung möglich ist, sondern auch wie diese gemessen werden kann. Das wird an der Vielzahl der Kategorien deutlich, aus der man dieses Phänomen betrachten kann und gleichzeitig aus dem Paradox, dass diese nicht ausreichen, um Diversität abzubilden.

Die Artikel, die sich mit der Kategorie Gender auseinandergesetzt haben, haben sich auf das biologische Geschlecht bezogen, obwohl der Begriff Gender das soziale Geschlecht impliziert. Zur Messung wurden Daten über die Verteilung von biologischen Männern und Frauen in einer Gruppe oder Organisation herangezogen, ohne zu überprüfen, ob die biologische Zuordnung auch der sozialen entspricht. Das zeigt auch nochmal auf, welche Problematiken mit Kategorisierungen verbunden sein können.

Als Anregung für weiterführende Forschung im Anschluss an diese Arbeit könnte man die verschiedenen Messinstrumente für Vielfältigkeit genauer miteinander vergleichen, bzw. ihre Ableitung nachvollziehen und so auf ihre Eignung hin überprüfen oder auch die verschiedenen Arten, in die Vielfalt eingeordnet wird, miteinander vergleichen.

Man könnte in diesem Zusammenhang fragen, wann überhaupt Diversität aufhört und wo Kultur anfängt. Darüber hinaus stellt sich ebenfalls die Frage, ob man über Haltungen, Werte und Verhalten im Sinne der behandelten Definitionen sprechen kann, ohne dabei Kultur mit einzubeziehen. In der Literatur, wie auch in den zusammengetragenen Texten, sticht hervor, dass die Begriffe nur selten abgegrenzt werden und teils überschneidend gebraucht werden. Es bleibt die Frage offen, wie zielführend dieser Gebrauch in der Managementliteratur sein kann und inwieweit man Diversität managen kann?

3.5.4 Innovation und Kreativität

Im Theorieteil wurde deutlich, dass es sich bei einem Innovationsprozess um einen dynamischen, zirkulären Ablauf handelt, der von mehreren Faktoren beeinflusst wird und das dieser mehr als nur Kreativität ist und diese wiederum in mehr als nur einer Phase von Bedeutung sein kann. Diese Komplexität wurde in den zusammen getragenen Artikeln weitgehend vernachlässigt. Wie die Ergebnisse deutlich gemacht haben, fand eine konkrete Einordnung über die Ideengenerierungsphase hinaus nur in wenigen Fällen statt. Dadurch wurde nicht nur der Prozesscharakter vernachlässigt, sondern auch der Innovationsprozess zu eindimensional betrachtet, wodurch wichtige Faktoren und Erkenntnisse eventuell übersehen worden sein könnten.

3.5.5 Synergie und Komplementarität

Weder Synergie noch Komplementarität sind als zentrale Forschungsgegenstände in den relevanten Artikeln auffindbar. Synergie taucht lediglich einmal als Beitrag von multiplen Kulturen in diesem Kontext auf, ohne das auf ihre Wirkungsweisen und Besonderheiten eingegangen wird. Synergie bildet jedoch den Prozess ab, in dem aus Vielfalt ein Mehrwert entstehen kann und genau dieser wurde vernachlässigt, obwohl konstruktive Teamprozesse als wichtigste Bedingung innerhalb dieser Arbeit für Beiträge im Innovationsprozess identifiziert werden konnten.

3.5.6 Rekontextualisierung

Ein Bewusstsein darüber, dass Ergebnisse nur in einem bestimmten kulturellen (nationalen) Kontext haltbar sind, wurde in den Artikeln nicht immer deutlich gemacht. Eine weiterführende Überprüfung könnte sich mit dem Ordnen der Ergebnisse nach den verschiedenen Kontexten befassen, um so zu einem besseren Vergleich und Einordnung zu gelangen. Hier bietet sich beispielsweise die Frage danach an, welche Marktumgebung und welche Art von Innovation oder Vielfalt überhaupt untersucht wurden.

3.5.7 Diversity Management

Diversität ist kein Gebrauchsgegenstand, der auf Abruf funktioniert, sondern bedarf einer Anleitung und Bedingungen, die das Nutzen seiner Potentiale möglich machen. In diesem Sinne ist es bedenklich, dass in keinem der Texte interkulturelles Management und nur in vier von 43 Texten, von denen sich 37 mit Diversität auseinandersetzen, Diversity Management Erwähnung findet. Vielfältigkeit wird als ein Mehrwert im Innovationsprozess angesehen und Wirkungsweisen werden dahingehend untersucht. Dennoch wird dabei außen vorgelassen, wie die Bedingungen für positive Beiträge in der Organisation umgesetzt werden können, gerade wenn man berücksichtigt, dass Diversität positive und negative Effekte haben kann. Ein interessanter Forschungsgegenstand könnte hier z.B. sein, wie sich das Vorhandensein von Diversity Management auf die Innovationsperformance eines Teams oder Unternehmens auswirkt.

4. Diskussion

Multiple Kulturen leisten den größten Beitrag im Bezug auf Fähigkeit und Stärke zu Innovation, insbesondere was die Neuheit und Performance der Innovation anbelangt. Diese Ergebnisse bestätigen, die in der Theorie dargelegten Mehrwerte, insbesondere die der Synergie, als Schaffung von etwas qualitativ Herausstechenden. Innovationsverhalten, gerade auf der Teamebene, unterstreicht diesen Aspekt noch einmal.

Besonders auffällig bei den Ergebnissen zu Fähigkeit und Stärke zu Kreativität ist die Steigerung der Gruppenkreativität. Sie spiegelt den Charakter von Vielfältigkeit wider, der besonders in Gruppen an Bedeutung gewinnt und zeigt gleichzeitig, wann diese relevant wird, da sie am Grad der Unterschiedlichkeit innerhalb einer Gruppe gemessen wird.

Obwohl Fähigkeit und Stärke in der Zusammenarbeit 13 % der Ergebnisse ausmachen, lässt sich hier keine deutliche Tendenz hin zu einem Schwerpunkt ableiten, was ein Hinweis darauf sein könnte, dass hier weiterer Forschungsbedarf besteht. Synergetische Effekte und positive Dynamiken im Kontext von überdurchschnittlich guten Ergebnissen bestätigen nochmals die Annahme, dass durch multiple Kulturen qualitativ höhere Ergebnisse durch das Zusammenspiel von Vielfalt erreicht werden können.

Auch der Ergebnisbereich Generierung von neuem Wissen kann in Bezug zu Synergieeffekten betrachtet werden. Die Vielfalt von Wissen und Kognition kann als Vorstufe für Synergie im Sinne von Komplementarität interpretiert werden.

Bei den gefundenen Bedingungen, die für die Realisierung der Beiträge von multiplen Kulturen gelten müssen, spielen Teamprozesse und -eigenschaften eine entscheidende Rolle. Diese Erkenntnis deckt sich mit den Ergebnissen im Bereich Kreativität und die besondere Stellung der Gruppe und des Teams in diesem Kontext, da hier die Ideen für Innovationen entstehen.

Ausgewogenheit sticht als deutlicher Faktor hervor, den es zu berücksichtigen gilt, wenn es um die Komposition des Teams geht, um negative Effekte im Sinne von Diversität als „double-edged sword“ zu vermeiden. Vertrauen und Wir-Gefühl regulieren In-Group und Out-Group Dynamiken der einzelnen Gruppierungen im Team, indem solche Dynamiken auch auf Teamebene als WIR gegenüber anderen Einheiten etabliert werden.

Eine wichtige Rolle spielt auch interkulturelle Kompetenz im Bereich der individuellen Fähigkeiten, die unterstützen können, um Beiträge im Innovationsprozess zu leisten. Diese Aspekte lassen sich auch einer wertfreien Haltung im Sinne des Ethnorelativismus zuordnen.

Deutlich wird im Bereich der Bedingungen, die man Führung zuordnen kann, dass vor allem Führungsstile wie die transformationale Führung eine besondere Rolle zu spielen scheinen. So kann eine offene Einstellungspolitik das Potential verschiedener Kulturen im Sinne von Vielfalt anerkennen und so dieses Konzept konstruktiv zu nutzen.

Wie in der Theorie bestätigt sich auch bei den Bedingungen: Für eine einfache Aufgabe braucht es nicht unbedingt ein diverses Team. Diese werden erst dann besonders relevant, wenn sich die Organisation in einem Markt befindet, der sehr herausfordernd oder unsicher ist und die Aufgabe daher mit einer erhöhten Komplexität und Relevanz verbunden ist.

Eine Umgebung, in der Inklusion gelebt wird, kann auch eine Umgebung sein, in der Vielfalt zu Innovationen führt. Gleiches gilt für ein Organisationsklima oder -kultur. Ein weiterer Faktor sind die zur Verfügung stehenden Ressourcen.

Im Ergebnisteil wurde deutlich, die Beiträge, die von multiplen Kulturen im Innovationsprozess geleistet werden, vielfältig sind und verschiedene Aspekte einschließen. Eine ähnliche Komplexität findet sich auch bei den Bedingungen, die für einen solchen positiven Beitrag multipler Kulturen vorhanden sein müssen und die sowohl die Organisation als auch das Individuum betreffen können. Wie können diese Beiträge im Hinblick auf Digitalisierung eingeordnet werden?

In einer solchen Systemrevolution verändern sich Annahmen und Wissen stetig, sodass auch immer wieder neues Wissen absorbiert werden muss. Hier können multiple Kulturen durch Vielfältigkeit oder Unterschiedlichkeit einen erheblichen Anteil leisten und durch synergetische Effekte hochwertige Innovationen und neues Wissen schaffen.

Die Anforderungen an Kompetenzen werden dynamisches und lebenslanges Lernen sowie Prozessdenken im Netzwerk immer wichtiger. Dies stellt einen idealen Anknüpfungspunkt für multiple Kulturen dar, der über Grenzen der Kategorisierung von Ländern, Organisationen und Berufsgruppen hinweg wirken kann. Wie im Ergebnisteil deutlich wurde, können multiple Kulturen auch einen positiven Effekt im Bereich Zusammenarbeit leisten, wenn unterschiedliches Wissen geteilt und elaboriert wird.

Organisationen müssen in diesem Wandel einen Spagat zwischen dem Modernen und Traditionellen überwinden. Um das zu schaffen und möglichst viele Menschen positiv an der Digitalisierung teilhaben zu lassen, könnte das Nutzen des Potentials von Generationendiversität hilfreich sein, auch gerade, weil Digitalisierung alle Bereiche gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Lebens betrifft. So sollten dort auch möglichst alle Perspektiven einbezogen werden.

Heterogenität und Vielfältigkeit können im Diversity Paradox positive und negative Effekte haben. Wichtig sind über ihr Vorhandensein hinaus die organisationalen Rahmenbedingungen, insbesondere auf dem Teamlevel, aber auch individuelle Fähigkeiten und die Frage, zu welchem Zweck und wo die Perspektivenvielfalt eingesetzt werden sollte. Inwieweit das kontrollierbar und zu *managen* möglich ist, bleibt offen. Dennoch machen die dargelegten Perspektiven deutlich, dass dies nur schwer möglich ist. Umso wichtiger ist es für den Synergieprozess und somit auch für Innovation und Digitalisierung, dass ein konstruktiver Umgang mit Rückschlägen etabliert wird. Fehler in einer Innovation müssen nicht automatisch auch ihr Ende bedeuten, sondern können erneut in den Prozess eingefügt werden.

Erkennt man diese Komplexität mit den einhergehenden Widersprüchen nicht an, weil man z.B. davon ausgeht, dass die Welt zu einer globalen Einheit verschmilzt, so läuft man Gefahr, nicht nur ein Innovationspotenzial zu übersehen, sondern muss auch mit einem erhöhten Koordinations- und Kommunikationsaufwand rechnen. Organisationen befinden sich in einem Kosten-Innovationsdilemma, das mit gegensätzlichen Zielen verbunden ist (z.B. Fehler reduzieren - Fehler zulassen). Dennoch sind die Anerkennung von Unterschieden und Komplexitäten, sowie das Schaffen der adäquaten Bedingungen die Grundlagen von Mehrwerten in *New Workplace Realities* und somit elementar für das Fortbestehen von Organisationen in der digitalen Transformation.

5. Ausblick für Forschung und Praxis

In der Analyse wurde offensichtlich, dass die Perspektive der multiplen Kulturen derzeit nur ein geringes Gewicht in der Forschung besitzt. Gleichzeitig müssen Komplexitäten anerkannt werden, um komplexe Aufgaben bewältigen zu können. Das bedeutet, dass alle Forschung, die sich in irgendeiner Art und Weise mit Vielfältigkeit befasst, Kategorien hinterfragen und einen mehrdimensionalen Fokus einnehmen sollte. Mehr Methodenvielfalt, gerade durch qualitative Forschung, wäre wünschenswert.

Innovationen und Synergie beruhen auf Prozessen. Hier sollte auch die Forschung weiter ansetzen und z.B. die Rolle von Kreativität im Prozess weiter beleuchten und der Frage nachgehen, wo und wie Synergieeffekte entstehen können.

In der Praxis geht es vor allem darum die Bedingungen zu schaffen, die die Realisierung der Potentiale multipler Kulturen möglich machen. Diese belaufen sich auf externe Faktoren bis hin zu individuellen Fähigkeiten und erfordern so die Einbindung und das Engagement verschiedener organisationaler Stellen. Eine Strategie, die an diesen verschiedenen Punkten anknüpfen könnte, wäre die Etablierung eines Diversity Managements.

Ein Punkt, der sowohl Forschung als auch Praxis betreffen wird, ist die politökonomische Rolle der Volksrepublik China. Wie in der Analyse deutlich wurde, stammen die Mehrzahl der zusammengetragenen Texte von chinesischen Institutionen oder Universitäten und haben ihre Daten gleichzeitig aus diesem Umfeld bezogen. Es stellt sich demnach die Frage, welche Implikationen aus der Rolle der Volksrepublik Chinas für das International Cross Cultural Management hervorgehen?

Als Japan an Einfluss gewann, wurde das auch anhand der kulturvergleichenden Forschung deutlich, die sich auf dieses Land konzentrierte, mit dem Ziel Empfehlungen für das Management, insbesondere in der westlichen Welt, abzuleiten. Damit stellt sich die Frage: Wird die Volksrepublik China eine große Rolle im International Cross Cultural Management spielen? Oder gehen westliche Institutionen davon aus, dass *die* chinesische Kultur in einer globalen kulturellen Einheit nicht beachtet werden müssen? Oder wird man vordergründig andere Kontexte und kulturelle Gruppen statt Nationalkultur betrachten und wird so auch der chinesischen kulturellen Vielfalt gerecht? Hier könnten sich spannende Entwicklungen

im Kontext Globalisierung, Digitalisierung und internationaler politischer Ökonomie für Forschung und Praxis ergeben.

6. Fazit

Innovationen sind die zentrale Überlebensstrategie von Organisationen in der digitalen Gegenwart und Zukunft. Das Potential von Vielfältigkeit im Sinne multipler Kulturen leistet Beiträge in Form einer gesteigerten Fähigkeit und Stärke zu Kreativität, Innovation, Zusammenarbeit, Wissenserschließung und wirtschaftlichem Denken, wenn dafür die geeigneten Bedingungen für den Innovationsprozess im organisationalen Kontext und insbesondere auf Team- und individueller Ebene geschaffen werden. Digitalisierung bringt komplexe Herausforderungen, die wiederum auch komplexe Lösungen fordern. Multiple Kulturen bringen verschiedene Perspektiven und Kompetenzen mit sich, die diesen Anforderungen durch Synergieeffekte gerecht werden können, wenn ihre innere Komplexität und Widersprüchlichkeit in der Forschung und Praxis anerkannt wird und auch dort einen Platz findet. Aktuell findet die Perspektive der multiplen Kulturen kaum Beachtung in der Forschung um Vielfalt, die sich vornehmlich auf quantitative Methoden stützt, die der Dynamik jedoch kaum gerecht werden können, da es sich bei Kultur um kein starres Konzept handelt. Es bleibt außerdem abzuwarten, welche Rolle die Volksrepublik China im International Cross Cultural Management einnehmen wird und ob sich hier vergangene Muster im Sinne eines Kulturvergleichs wiederholen werden.

Literaturverzeichnis

Amabile, TM. (1997): Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do. *California Management Review*, 40 (1), S. 39-58.

Albrow, Martin (1996): *The Global Age: State and Society beyond Modernity*, Cambridge: Polity.

Albrecht, Corinna (1997): Überlegungen zum Konzept der Interkulturalität. In: Bizeul; Bliesener; Prawda (Hg.): *Vom Umgang mit dem Fremden*. Weinheim und Basel, S. 116-122.

Amabile, Teresa M.; Pratt, Michael Gerard (2006): The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. In: *Research in Organizational Behaviour* 36, S. 157-183.

Bantel, Karen A.; Jackson, Susan E. (1989): Top management and innovations in banking : Does the composition of the top team make a difference? In: *Strategic Management Journal*, 10 (10), S.107-124.

Baran, J. Roger; Galka, J. Robert (2017): *The foundation of contemporary marketing strategy*. New York: Routledge.

Barley, S.R. (1984): *The professional, the semi-professional, and the machine: the social ramifications of computer-based imaging in radiology*. Unpublished doctoral dissertation, Massachusetts Institute of Technology, Sloan School of Management, Cambridge.

Barmeyer, Christoph (2018): *Konstruktives interkulturelles Management*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Barnard, Chester Irving (1938): *The Functions of the Executive*. Cambridge: Harvard University Press.

Barton, Thomas; Müller, Christian; Seel, Christian (Hg.) (2017): *Digitalisierung in Unternehmen. Von den theoretischen Ansätzen zur praktischen Umsetzung*. Wiesbaden: Springer Vieweg.

Baudrillard, Jean (1994): *Simulacra and Simulation*. University of Michigan Press.

Beck, Ulrich (1997): *Was ist Globalisierung? Irrtümer des Globalismus – Antworten auf Globalisierung*, Edition Zweite Moderne, Frankfurt/Main: Suhrkamp.

Boje, David (1991): The story telling organization: A study of story performance in an office supply firm. *Administrative Science Quarterly*, 36, S. 106-126.

Boje, David (2001): *Narrative Methods for Organizational & Communication Research*. London: Sage.

Boyacigiller, N.A.; Kleinberg, M. J.; Phillips, M. E., Sackmann, S. A. (2004) 'Conceptualizing Culture: Elucidating the Streams of Research. In: *International Cross-cultural Management*', in B.J. Punnett and O. Shenkar (Hg.) *Handbook of International Management Research*, 2nd edn. Ann Arbor, MI: University of Michigan Press.

Brannen, M.Y.; Salk, J. (2000). Partnering across borders: Negotiating organizational culture in a German-Japanese joint venture. *Human Relations*, 52, S. 451-487.

Brock, Ditmar (2008): *Globalisierung. Wirtschaft, Politik, Kultur, Gesellschaft*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.

Brockhoff, K. (1999): *Forschung und Entwicklung: Planung und Kontrolle*, 5. Aufl., München et al.: Oldenbourg.

Bullinger-Hoffmann, Angelika C.; Heim, Yvonne; Sanders, Tobias (2019): Zukünftige Technologien und bedarfsgerechtes Kompetenzmanagement. Herausforderungen und Potenziale. In: Bullinger-Hoffmann, Angelika C: *Zukunftstechnologien und Kompetenzbedarfe*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S.1-11.

Chatman, Jennifer A.; Cha, Sandra Eunyoung (2003): Leading by leveraging culture. *California Management Review*, 45 (4), S. 20-66.

Clifford, James, (1986): Introduction: Partial truths. In *Writing Culture: The Poetics and Politics of Ethnography*. Berkeley: University of California Press.

Cohen, Abner (1976): *Two dimensional man: An essay on the anthropology of power and symbolism in complex society*. Berkeley: University of California Press.

Corritore M, Goldberg A, Srivastava SB. Duality in Diversity (2020): How Intrapersonal and Interpersonal Cultural Heterogeneity Relate to Firm Performance. *Administrative Science Quarterly*, 65 (2), S. 359-394.

Dahrendorf, R. (2002): Anmerkungen zur Globalisierung. In: Kemper, P./Sonnenschein, U. (Hg.): *Globalisierung im Alltag*. 3. Auflage. Ffm, S.13-25.

Debus, Christian (2002): Routine und Innovation. Management langfristigen Wachstums etablierter Unternehmungen. Marburg: Mafex.

Drevdahl, John E. (1956): Factors of importance for creativity. In: Journal of clinical Psychology Vol. 12 (1), S. 21-26.

Dürschmidt, Jörg (2002): Globalisierung. Bielefeld: Transcript Verlag.

Erlach, Christine; Müller, Michael (2020): Narrative Organisationen: wie die Arbeit mit Geschichten Unternehmen zukunftsfähig macht. Gabler Verlag.

Featherstone, Mike (1990): Global Culture: Nationalism, globalization and modernity, London: Sage.

Frake, Charles (1983): Ethnography. In: R. E. Emerson (Hg), Contemporary field research. Prospect Heights, Waveland, S.60-67.

Friedman, Thomas L. (2005): The world is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century. USA: Thorndike Press.

Galbraith, J. R. (1982): Designing the innovating organization. In: Organizational Dynamics, 10 (3), S. 5-25.

Gallivan, M., Srite, M. (2005): Information technology and culture: Identifying fragmentary and holistic perspectives of cultures. In: Information and Organization, 15, S. 295-338.

Geertz, Clifford (1973): The Interpretation of Culture. New York: Basic Books.

Giddens, Anthony (1994): The Consequences of Modernity, Cambridge: Polity.

Goffman, Erving (1959): The presentation of self in everyday life. New York: Doubleday.

Gregory, K. (1983): Native view paradigms: multiple cultures and culture conflicts in organizations. In: Administrative Science Quarterly, 2 (3), S. 359-376.

Gretzels, J.W.; Jackson, P.W. (1962): Creativity and Intelligence: Explorations with gifted students. Wiley.

Grochla, Erwin (1981): Organisation I: Theorie. In: Alberts, Willi (Hg.): Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaft. Band 6. Gustav Fischer (u.a.): Stuttgart.

Hadeler, Thorsten; Winter, Eggert (2000): Gabler Wirtschaftslexikon. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

- Hall, Edward Twitchell (1977): *Beyond Culture*. New York: Anchor Press/Doubleday.
- Hambrick, Donald (1995): Fragmentation and other Problems CEOs Have with their Top Management Teams. In: *California management review*, 37 (3), S. 110-127.
- Harrison, David/Klein, Katherine J. (2007): What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. In: *Academy of Management Review*. 32 (4), S. 1199–1228.
- Hisrich, Robert D.; Dragoeva, Djanina (2020): Unleashing the Creativity of Entrepreneurs with Digital Technologies. In: Soltanifar, Mariusz, Soltanifar (Hg.); Hughes, Matthew (Hg.); Göcke, Lutz (Hg.): *Digital Entrepreneurship: Impact on Business and Society*. Open Access: Springer.
- Hatch, Mary Jo; Cunliffe, Ann L. (2006): *Organization theory. Modern, symbolic and postmodern perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Hoever, IJ, van Knippenberg, D, van Ginkel, WP, Barkema, HG. (2012): Fostering team creativity: perspective taking as key to unlocking diversity's potential. *Journal of Applied Psychology*, 97 (5), S. 982-996.
- Hoffmann G.P. (2017) *Organisation*. In: *Organisationale Resilienz*. Springer, Berlin, Heidelberg.
- Hofstede, Geert (1984): *Culture's consequences: International differences in work related values*. Beverly Hills: Sage.
- Hofstede, Geert (1997): *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, Geert (2001): *Culture's consequences: Comparing values, behaviours, institutions and organizations across nations*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Hotz-Hart, Beat: *Innovations-Netzwerke und Regionen im Zeitalter der Globalisierung in: Schwinges, Rainer C.; Messerli, Paul; Münger, Tamara (Hg.) (2001): Innovationsräume: woher das Neue kommt – in Vergangenheit und Gegenwart*, Zürich: vdf, Hochschulverlag an der ETH, S. 155-170.
- Hunt, I., Watts, A. and Bryant, S.K. (2018), "Walmart's international expansion: successes and miscalculations", *Journal of Business Strategy*, 39 (2), S. 22-29.

- Jackson, Susan/Joshi, Aparna (2011): Work team diversity. In: Shalley, Christina/Zhou, Jing (Hg.): Handbook of organizational creativity. New York: Lawrence Erlbaum. S. 651-686.
- Jaques, Eliot (1952): The changing culture of a factory. New York: Dryden Press.
- Johnson, A., Puri, P., & Seibert, R. (2002): Fuzzy-front end: Effective methods, tools and techniques. In P. Belliveau, A. Griffen, & S. Soremeyer (Hg.), PDMA toolbook for new product development. New York: John Wiley and Sons, S. 2-35.
- Jones, Michael Owen (1996): Studying organizational symbolism. Thousand Oaks, California: Sage.
- Kagermann, Wahlster; Helbig, J. (2013): Umsetzungsempfehlungen für das Zukunftsprojekt Industrie 4.0. Abschlussbericht des Arbeitskreises Industrie 4.0 Frankfurt am Main.
- Korzilius, Hubert; Brücker, Joost; Beerlage, Sophie (2017): Multiculturalism and innovative work behavior: The mediating role of cultural intelligence. International Journal of Intercultural Relations, (56), S. 13-24
- Krishnan, Hema A; Miller Alex; Judge, William Q. (1997): Diversification and Top Management Team Complementarity: Is Performance Improved by Merging Similar or Dissimilar Teams? In: Strategic management Journal, 18 (5), S. 361-374.
- Kristeva, Julia (1984): Revolution in poetic language. New York: Colombia University Press.
- Kroeber, Alfred Louis; Kluckhohn, Clyde (1978): Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions. Virginia: Kraus Reprint Company.
- Kühnhardt, Lüdger (Hg.); Mayer, Tilman (2017): Bonner Enzyklopädie der Globalität. Wiesbaden: Springer VS.
- Lager, Hendrik (2020): Anpassungsfähigkeit in Zeiten der Digitalisierung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Lemke, Claudia (2020): Digitalisierung im Spannungsfeld zwischen Technologie und Management. In: Rump, Jutta; Eilers, Silke (Hg.): Die vierte Dimension der Digitalisierung. Spannungsfelder in der Arbeitswelt von morgen. Berlin: Springer Gabler, S. 17-42.

Lepping, Jochen; Palzkill, Matthias (2017): Zwischen Selbstbestimmung, Freiheit und Verantwortung: Die Chance der digitalen Souveränität. In: Wittpahl, Volker (2017): Digitalisierung. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S. 17-25.

Levitt, Theodore (1983): The globalization of markets. Harvard Business Review, 25 (3), S. 92.

Lieberman, Kenneth (2016): Thinking as a Public Activity: The Local Order of a Tibetan Philosophical Debate. In: Hester, Stephan (Hg.); Francis, David (Hg.): Orders of Ordinary Action: Respecifying Sociological Knowledge. New York: Routledge, S.159-174.

Lincoln, Yvonna S.; Guba, Egon G. (1985): Naturalistic inquiry. Beverly Hills: Sage.

Louis, Meryl Reis (1983): Organizations as culture-bearing milieu. In L. Pondy, P.Frost, G. Morgan and T. Dandridge (Hg.): Organizational culture. Greenwich, Conn.: JAI Press, S.39-54.

Machi, Lawrence A.; McEvoy, Brenda T. (2016): The literature review. Six steps to success. Third Edition. Thousand Oaks, California: Corwin.

MacIntyre, Alasdair (1984): After virtue: A study in moral theory. Notre Dame, Ind.: University of Notre Dame Press.

Martins, Ellen Carolin; Terblanche F. (2003): Building Organizational Culture that stimulates creativity and innovation. In: European Journal of Innovation Management, 6 (1), 64-74.

Meyerson, Debra; Martin; Joanne (1987): Cultural Change: An integration of three different views. In: Journal of Management Studies, 24. S. 623-647.

Mitrakis, Nikolaos (2019): Die Ausrichtung des IT-Service Managements auf die Digitalisierung, Springer: Wiesbaden.

Müller-Jentsch, Walther (2003): Organisationssoziologie: Eine Einführung. Frankfurt: Campus Verlag.

Mumby, Dennis K. (1988): Communication and power in organization: Discourse, ideology and domination. Norwood: Ablex Publishing.

O'Hara-Devreux, M.; Johansen, R. (1994): Global work – bridging distance, culture and time. San Francisco: Jossey-Bass.

Ohmae, Kenichi (1995): Der neue Weltmarkt. Das Ende des Nationalstaates und der Aufstieg der regionalen Wirtschaftszonen. Hamburg: Hoffmann und Campe.

Olmedo, Elena (2016): Implications of complexity in strategic management. *International Journal of Complexity in Leadership and Management* 3 (1), 101-114.

Petticrew, Mark; Roberts, Helen (2012): Systematic reviews in the social sciences. A practical guide. 12. Malden, Mass.: Blackwell Publ.

Phillips, M.E. (1990): Industry as a cultural grouping. University of California.

Raithel, Jürgen; Dollinger, Bernd; Hörmann, Georg (Hg.) (2009): Einführung Pädagogik: Begriffe - Strömungen - Klassiker - Fachrichtungen. Berlin Heidelberg New York: Springer-Verlag.

Ridley, Diana (2011): The literature review. A step-by-step guide for students. Los Angeles, Calif.: SAGE (Sage study skills).

Robertson, Roland (1992): Globalization: Social Theory and Global Culture, London: Sage.

Robertson, Roland (1995): Glocalization: Time-Space and homogeneity-heterogeneity. In: Featherstone; Robertson, Roland; Lash, Scott (Hg.): Global Modernities. London: Sage Publications, S. 25-44.

Rogers, Everett (1962): Diffusion of innovations. New York: Free Press.

Romani, Laurence; Sackmann, Sonja A.; Primecz, Henriett (2011): Culture and negotiated meanings: the value of considering meaning systems and power imbalance for cross-cultural management. In: Primecz, Henriett (Hg.); Romani, Laurence (Hg.); Sackmann, Sonja A. (Hg.): Cross-Cultural Management in Practice. Culture and negotiated meanings. Cheltenham: Edward Elgar, S. 1-17.

Rugman, Alan (2005): The regional multinationals: MNEs and "global" strategic management. Cambridge: Cambridge University Press.

Rump, Jutta; Eilers, Silke (Hg.) (2020): Die vierte Dimension der Digitalisierung. Spannungsfelder in der Arbeitswelt von morgen. Berlin: Springer Gabler.

Sackmann, A. Sonja; Romani, Laurence; Primecz, Henriett (2011): Culture and negotiated meaning: implications for practitioners. In: Primecz, Henriett (Hg.); Romani, Laurence

(Hg.); Sackmann, Sonja A. (Hg.): Cross-Cultural Management in Practice. Culture and negotiated meanings. Cheltenham: Edward Elgar, S.139-154.

Sackmann, Sonja (2009): Contextual Influences on Cultural Research: Shifting Assumptions for new workplace realities. In Sparrow, Paul (Hg.): Handbook of international Human Resource Management. Integrating People, Process and Context. Chichester: John Wiley and Sons Ltd, S. 63-94.

Sackmann, Sonja A. (Hg.); Phillips, Margaret E.; Kleinberg, M. Jill; Boyacigiller, Nakiye A. (1997): Cultural Complexity in Organizations: Inherent Contrast and Contradictions. California: Sage.

Sackmann, Sonja; Phillips, Margaret (2004): Contextual Influences on culture research: Shifting Assumptions for New Workplace Realities. In: International Journal of Cross-Cultural Management, 4 (3), S. 370-390.

Schaetzl, L. (2000): Wirtschaftsgeographie 2. Empirie. 3. Auflage. München: Schöningh.

Schein, Edgar (2004): Organizational Culture and Leadership. 3. Ausgabe, San Francisco: Jossey-Bass.

Schneider, Susan; Barsoux, Jean-Louis (1997): Managing Across Cultures. California: Prentice Hall.

Schröter, Harm G. (2008): Eine kurze Geschichte der Amerikanisierung. München: Beck.

Schwartzman Helen B.; Kneifel, Anita W.; Krause, Merton S. (1978): Cultural Conflict in a community health care centre. In: Journal of Social Issues, 34, (4), S.93-110.

Scott, W. Richard (1986): Grundlagen der Organisationstheorie. Frankfurt: Campus Verlag.

Siehl, Caren, Martin, Joanne (1984): The role of symbolic management: How can managers effectively transmit organizational culture? In Hunt, J.D.; Hosking, D.; Schriesheim, C.; Steward, R. (Hg.): Leaders and managers: International perspectives on managerial behaviour and leadership. New York: Pergamon, S. 227-239.

Staw, B.M. (1990): An evolutionary approach to creativity and innovation. In West, M. A.; Farr, J.L. (Hg.): Innovation and creativity at work . Chichester: John Wiley & Sons, 287-308.

Smircich, Linda (1983): Concepts of Culture and Organizational Analysis. In *Administrative Science Quarterly*, 28 (3), S. 339-358.

Strauss, Anselm; Schwartzmann, Leonard; Ehrlich, Danuta; Bucher, Rue; Sabshin, Melvin (1963): The hospital and its negotiated order. In: Eliot Friedson (Hg.): *The hospital in modern society*. London: Free Press of Glencoe, S. 147-169.

Sujin, Jang (2017): Cultural Brokerage and Creative Performance in Multicultural Teams. *Organization Science*, 28 (6), S. 993-1009.

Surowiecki, James (2004): *The wisdom of crowds: Why the many are smarter than the few and how collective wisdom shapes business, economies and nations*. Doubleday.

Tarek Badawia: Die leise Vernunftstimme der Intrakulturalität — kritische Anmerkungen zur „Reflexiven Interkulturalität“. In: Tarek Badawia, Helga Luckas, Heinz Müller: *Das Soziale gestalten: Über Mögliches und Unmögliches der Sozialpädagogik*. Springer, 2007. S. 281–294

Trice, Harrison M.; Beyer, Janice M. (1993): *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Urbach, Nils; Röglinger, Maximilian (2019): *Digitalization Cases*. Cham: Springer International Publishing.

Van Knippenberg, D., De Dreu, C.K.W. & Homan, A.C. (2004): Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89 (6), S. 1008–1022.

Waldenfels, B. (2004): Bodily experience between selfhood and otherness. *Phenomenology and the Cognitive Sciences* 3 (3), S. 235–248.

Walsh, Isabelle; Kefi, Hajer (2008): The Spinning Top Model, a New Path to Conceptualize Culture and Values: Applications to IS Research. Conference Paper. DBLP.

West, M.A.; Farr, J.L. (1990): Innovation at work. In West, M.A.; Farr, J.L. (Hg.), *Innovation and Creativity at Work; Psychological and Organizational Strategies*. Chichester: Wiley, S. 3-13.

Williams, Raymond (2001): *The Long Revolution*. Peterborough: Broadview Press Ltd.

Wittpahl, Volker (2017): *Digitalisierung*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

Woodman, R. Sawyer, J; Griffin, R. (1993): Toward a theory of organizational creativity. In: Academy of Management Review, 6 (5), S. 293-321.

Zentes, Joachim; Swoboda, Bernhard; Schramm-Klein Hanna (2006): Internationales Marketing. Deutschland: Vahlen Verlag.

Zhou, W., Zhang, Y., Shen, Y. (2017): How shared leadership and team personality composition interact to improve entrepreneurial team performance: Evidence from China. Journal of Small Business and Enterprise Development, 24 (3), S. 426-445.

Web₁: Deutsche Welle (2020): Mit Lichtgeschwindigkeit zum ersten Corona-Impfstoff <https://www.dw.com/de/biontech-mit-lichtgeschwindigkeit-zum-ersten-corona-impfstoff/a-55472126>, zuletzt geprüft am 22.12.2020.

Web₂: Deutsche Gesellschaft für die vereinten Nationen (2019): Brasiliens Abkehr vom Multilateralismus <https://dgvn.de/meldung/brasiliens-abkehr-vom-multilateralismus-wohin-steuert-bolsonaro/>, zuletzt geprüft am 23.12.2020.

Web₃: Duden <https://www.duden.de/node/20063/revision/20092>, zuletzt geprüft am 23.12.2020.

Web₄: The Economist (2009): Idea Synergy <https://www.economist.com/news/2009/11/12/synergy>, zuletzt geprüft am 2.1.2021.

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig angefertigt habe; die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde bisher keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Istanbul, den 07.01.2021

Unterschrift der Verfasserin

Anhang

Anhang 1.: Digitaler Anhang

Inhalt:

- 1.1 Zusammengetragene Artikel

| | Autorin | Titel | Journal | Jahr |
|---|---|---|--|------|
| 1 | Adamovic, Mladen | Taking a deeper look inside autonomous and interdependent teams: why, how, and when does informational dissimilarity elicit dysfunctional versus beneficial effects | EUROPEAN JOURNAL OF WORK AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY | 2020 |
| 2 | Aggarwal, Ishani; Woolley, Anita Williams | Team Creativity, Cognition, and Cognitive Style Diversity | MANAGEMENT SCIENCE | 2019 |
| 3 | Bass, A. Erin | Top Management Team Diversity, Equality, and Innovation: A Multilevel Investigation of the Health Care Industry | JOURNAL OF LEADERSHIP & ORGANIZATIONAL STUDIES | 2019 |
| 4 | Bello-Pintado, Alejandro; Bianchi, Carlos | Workforce education diversity, work organization and innovation propensity | EUROPEAN JOURNAL OF INNOVATION MANAGEMENT | 2020 |
| 5 | Bodla, Ali Ahmad; Tang, Ningyu; Jiang, Wan; Tian, Longwei | Diversity and creativity in cross-national teams: The role of team knowledge sharing and inclusive climate | JOURNAL OF MANAGEMENT & ORGANIZATION | 2018 |
| 6 | Bolli, Thomas; Renold, Ursula; Woerter, Martin | Vertical educational diversity and innovation performance | ECONOMICS OF INNOVATION AND NEW TECHNOLOGY | 2018 |
| 7 | Boone, Christophe; Lokshin, Boris; Guenter, Hannes; Belderbos, Rene | Top management team nationality diversity, corporate entrepreneurship, and innovation in multinational firms | STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL | 2019 |

| | | | | |
|----|--|---|---|------|
| 8 | Brixy, Udo; Brunow, Stephan; D'Ambrosio, Anna | The unlikely encounter: Is ethnic diversity in start-ups associated with innovation? | RESEARCH POLICY | 2020 |
| 9 | Chen, Xingwen; Liu, Jun; Zhang, Haina; Kwan, Ho Kwong | Cognitive diversity and innovative work behaviour: The mediating roles of task reflexivity and relationship conflict and the moderating role of perceived support | JOURNAL OF OCCUPATIONAL AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY | 2019 |
| 10 | Corritore, Matthew; Goldberg, Amir; Srivastava, Sameer B. | Duality in Diversity: How Intrapersonal and Interpersonal Cultural Heterogeneity Relate to Firm Performance | ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY | 2020 |
| 11 | Coursey, Lauren E.; Williams, Belinda C.; Kenworthy, Jared B.; Paulus, Paul B.; Doboli, Simona | Divergent and Convergent Group Creativity in an Asynchronous Online Environment | JOURNAL OF CREATIVE BEHAVIOR | 2020 |
| 12 | Cropley, David; Cropley, Arthur | Innovation capacity, organisational culture and gender | EUROPEAN JOURNAL OF INNOVATION MANAGEMENT | 2017 |
| 13 | Dayan, Mumin; Ozer, Muammer; Almazrouei, Hanan | The role of functional and demographic diversity on new product creativity and the moderating impact of project uncertainty | INDUSTRIAL MARKETING MANAGEMENT | 2017 |
| 14 | den Hartog, Sophie C.; Runge, J. Malte; Reindl, Gudrun; Lang, Jonas W. B. | Linking Personality Trait Variance in Self-Managed Teams to Team Innovation | SMALL GROUP RESEARCH | 2020 |
| 15 | Emich, Kyle J.; Vincent, Lynne C. | Shifting focus: The influence of affective diversity on team creativity | ORGANIZATIONAL BEHAVIOR AND HUMAN DECISION PROCESSES | 2020 |
| 16 | Garcia-Martinez, Marian; Zouaghi, Ferdaous; Garcia-Marco, Teresa | Diversity is strategy: the effect of R&D team diversity on innovative performance | R & D MANAGEMENT | 2017 |
| 17 | Gonzalez-Moreno, Angela; Diaz-Garcia, Cristina; Jose Saez-Martinez, Francisco | R&D team composition and product innovation: gender diversity makes a difference | EUROPEAN JOURNAL OF INTERNATIONAL MANAGEMENT | 2018 |
| 18 | Hoisl, Karin; Gruber, Marc; Conti, Annamaria | R&D team diversity and performance in hypercompetitive environments | STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL | 2017 |

| | | | | |
|----|---|--|--|------|
| 19 | Hu, Nan; Wu, Jianlin; Gu, Jibao | Cultural intelligence and employees' creative performance: The moderating role of team conflict in interorganizational teams | JOURNAL OF MANAGEMENT & ORGANIZATION | 2019 |
| 20 | Huang, Shufang; Chen, Jin; Mei, Liang; Mo, Weiqiao | The Effect of Heterogeneity and Leadership on Innovation Performance: Evidence from University Research Teams in China | SUSTAINABILITY | 2019 |
| 21 | Huo, Dong; Motohashi, Kazuyuki; Gong, Han | Team diversity as dissimilarity and variety in organizational innovation | RESEARCH POLICY | 2019 |
| 22 | Jang, Sujin | Cultural Brokerage and Creative Performance in Multicultural Teams | ORGANIZATION SCIENCE | 2017 |
| 23 | Kim, Tae-Yeol; David, Emily M.; Liu, Zhiqiang | Perceived Cognitive Diversity and Creativity: A Multilevel Study of Motivational Mechanisms and Boundary Conditions | JOURNAL OF CREATIVE BEHAVIOR | 2020 |
| 24 | Korzilius, Hubert; Bucker, Joost J. L. E.; Beerlage, Sophie | Multiculturalism and innovative work behavior: The mediating role of cultural intelligence | INTERNATIONAL JOURNAL OF INTERCULTURAL RELATIONS | 2017 |
| 25 | Lee, Meng-Hsiu; Yen, Ming-Yu; Perromat, Louis | Interaction between the Knowledge Sharing on Innovation Behavior Based on the Viewpoint of Team Diversity: Empirical Research from China | REVISTA DE CERCETARE SI INTERVENTIE SOCIALE | 2019 |
| 26 | Li, Ci-Rong; Lin, Chen-Ju; Tien, Yun-Hsiang; Chen, Chien-Ming | A Multilevel Model of Team Cultural Diversity and Creativity: The Role of Climate for Inclusion | JOURNAL OF CREATIVE BEHAVIOR | 2017 |
| 27 | Li, Quan; She, Zhuolin; Yang, Baiyin | Promoting Innovative Performance in Multidisciplinary Teams: The Roles of Paradoxical Leadership and | FRONTIERS IN PSYCHOLOGY | 2018 |

| | | | | |
|----|--|--|---|------|
| | | Team Perspective Taking | | |
| 28 | Litchfield, Robert C.; Karakitapoglu-Aygun, Zahide; Gumusluoglu, Lale; Carter, Matthew; Hirst, Giles | When Team Identity Helps Innovation and When It Hurts: Team Identity and Its Relationship to Team and Cross-Team Innovative Behavior | JOURNAL OF PRODUCT INNOVATION MANAGEMENT | 2018 |
| 29 | Lu, Lin; Li, Fuli; Leung, Kwok; Savani, Krishna; Morris, Michael W. | When can culturally diverse teams be more creative? The role of leaders' benevolent paternalism | JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR | 2018 |
| 30 | Mohammadi, Ali; Brostrom, Anders; Franzoni, Chiara | Workforce Composition and Innovation: How Diversity in Employees' Ethnic and Educational Backgrounds Facilitates Firm-Level Innovativeness | JOURNAL OF PRODUCT INNOVATION MANAGEMENT | 2017 |
| 31 | Moser, Karin S.; Dawson, Jeremy F.; West, Michael A. | Antecedents of team innovation in health care teams | CREATIVITY AND INNOVATION MANAGEMENT | 2019 |
| 32 | Nepelski, Daniel; Piroli, Giuseppe | Organizational diversity and innovation potential of EU-funded research projects | JOURNAL OF TECHNOLOGY TRANSFER | 2018 |
| 33 | Ness, Ingunn Johanne | Polyphonic orchestration - facilitating creative knowledge processes for innovation | EUROPEAN JOURNAL OF INNOVATION MANAGEMENT | 2017 |
| 34 | Protogerou, Aimilia; Caloghirou, Yannis; Vonortas, Nicholas S. | Determinants of young firms' innovative performance: Empirical evidence from Europe | RESEARCH POLICY | 2017 |
| 35 | Reiter-Palmon, Roni; Kennel, Victoria; Allen, Joseph; Jones, Katherine J. | Good Catch! Using Interdisciplinary Teams and Team Reflexivity to Improve Patient Safety | GROUP & ORGANIZATION MANAGEMENT | 2018 |
| 36 | Salazar, Maritza R.; Feitosa, Jennifer; Salas, Eduardo | Diversity and Team Creativity: Exploring Underlying Mechanisms | GROUP DYNAMICS-THEORY RESEARCH AND PRACTICE | 2017 |
| 37 | Schubert, Torben; Tavassoli, Sam | PRODUCT INNOVATION AND EDUCATIONAL DIVERSITY IN TOP | ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL | 2020 |

| | | | | |
|----|---|---|--|------|
| | | AND MIDDLE MANAGEMENT TEAMS | | |
| 38 | Seo, Eunkwang; Kang, Hyo; Song, Jaeyong | Blending talents for innovation: Team composition for cross-border R&D collaboration within multinational corporations | JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES | 2020 |
| 39 | Sung, Sun Young; Choi, Jin Nam | Contingent effects of workforce diversity on firm innovation: high-tech industry and market turbulence as critical environmental contingencies | INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT | 2019 |
| 40 | Sung, Sun Young; Choi, Jin Nam | Effects of diversity on knowledge sharing and creativity of work teams: status differential among members as a facilitator | HUMAN PERFORMANCE | 2019 |
| 41 | Thune, Taran; Gulbrandsen, Magnus | Combining knowledge to generate novelty: a study of disclosed ideas for life science inventions | EUROPEAN JOURNAL OF INNOVATION MANAGEMENT | 2017 |
| 42 | Wang, Jie; Cheng, Grand H. -L.; Chen, Tingting; Leung, Kwok | Team creativity/innovation in culturally diverse teams: A meta- analysis | JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR | 2019 |
| 43 | Zhang, Wei; Sun, Sunny Li; Jiang, Yuan; Zhang, Wenyao | Openness to Experience and Team Creativity: Effects of Knowledge Sharing and Transformational Leadership | CREATIVITY RESEARCH JOURNAL | 2019 |

- 1.2 Suchergebnisse *Web of Science*

Nicht zugängliche Artikel

1. Caspar T. TshetsHEMA, Kai-Ying Chan. (2020) A systematic literature review of the relationship between demographic diversity and innovation performance at team-level. *Technology Analysis & Strategic Management* 32 (8), S. 955-967.
2. Chen H, Jiao J, Yang N, Wang X-H (Frank) (2020): How Identity Conflict and Identity Synergy Influence Innovative Performance of Employees with Multiple Team Membership. *Psychological Reports*.
3. Chow, I.H.-S. (2018), "Cognitive diversity and creativity in teams: the mediating roles of team learning and inclusion", *Chinese Management Studies*, 12 (2), S. 369-383.
4. Doohee Chung; Theresa S. Cho; Jina Kang (2018): The linkage between TMT knowledge diversity and firm-level innovation: the role of organisational search scope and managerial discretion. *International Journal of Technology Management (IJTM)*, 78, (3).
5. Federica Brunetta, Lucia Marchegiani, Enzo Peruffo (2020): When birds of a feather don't flock together: Diversity and innovation outcomes in international R&D collaborations, *Journal of Business Research*, 114, S. 436-445.
6. Guo, H., Zhang, L., Huo, X. and Xi, G. (2019), "When and how cognitive conflict benefits cross-functional project team innovation: The importance of knowledge leadership", *International Journal of Conflict Management*, 30 (4), S. 514-537.
7. Hongyi Sun, Pei-Lee Teh, Karis Ho & Binshan Lin (2017) Team Diversity, Learning, and Innovation: A Mediation Model, *Journal of Computer Information Systems*, 57 (1), S. 22-30.
8. Kim, J. and Song, C. (2020), "The relationship between R&D team diversity and team creativity", *Management Decision*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
9. Kreidler, A. and Tilebein, M. (2018), "Driver or inhibitor for innovation? Modeling and simulating contradictory forces and dynamic aspects of team diversity", *Kybernetes*, 47 (2), S. 359-36.
10. Li, P.-Y. and Huang, K.-F. (2019), "The antecedents of innovation performance: the moderating role of top management team diversity", *Baltic Journal of Management*, 14 (2), S. 291-311.
11. Lin, CJ., Li, CR. (2020): Differential effects of team level expertise diversity and individual level expertise dissimilarity on creativity: the moderating role of member social skills and leader social behavior. *Current Psychology*.

12. Marcel Bogers, Nicolai J. Foss, Jacob Lyngsie (2018): The “human side” of open innovation: The role of employee diversity in firm-level openness, *Research Policy*, 47, (1), S. 218-231.
13. Neukam, M.N. (2017), "Managing the fuzzy front-end in multicultural teams", *European Journal of Innovation Management*, 20 (4), S. 578-598.
14. Sarto, F., Saggese, S., Viganò, R. and Mauro, M. (2019), "Human capital and innovation: mixing apples and oranges on the board of high-tech firms", *Management Decision*, 58 (5), S. 897-926.
15. Shuli Gao, Jianbin Chen, and Yingying Zhou (2019): "Relationship between Team Knowledge Heterogeneity and Corporate Innovation Performance: An Empirical Study in Coastal Areas of East China," *Journal of Coastal Research* 98(1), S. 320-324.
16. Stephanie Duchek, Sebastian Raetzke, Ianina Scheuch. (2020) The role of diversity in organizational resilience: a theoretical framework. *Business Research*, 13 (2), S. 387-423.
17. Todorova, G., Brake, M.R.W. and Weingart, L.R. (2020), "Work design and task conflict in interdisciplinary groups", *International Journal of Conflict Management*, 31 (4), S. 623-646.
18. Trong Tuan, L. (2020), "Can managing employee diversity be a pathway to creativity for tour companies?", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32 (1), S. 81-107.

- 1.3 Texte

Anhang 2: Verteilung der Ergebnisse und Aufschlüsselung nach multiplen Kulturen

| Wie werden multiple Kulturen verstanden? | Diversität (IV, DV, WV) | Heterogenität (HG) | Kultur (K) | Wissensbereiche (W) | Teamidentität (T) | |
|--|--|--|---|---|---|--|
| N=43 | <p>1. Informationelle Vielfalt (IV) (1, 2, 4, 5, 6, 16, 37, 25, 34, 35, 40, 31, 27, 21, 33, 18, 19, 32, 39, 8, 9, 21, 23, 13)</p> <p>2. Demographische Vielfalt (DV) (3, 12, 16, 17, 25, 39, 40, 38, 7, 8, 30, 11, 36)</p> <p>3. Wertevielfalt (WV) (11, 24, 26, 29, 42, 15, 10)</p> | <p>1. Heterogenität der Persönlichkeit (14, 43)</p> <p>2. Interdisziplinäre Heterogenität (20)</p> | Multikulturelle Teams (22) | Interaktion und Integration von klinischem und wissenschaftlichem Wissen (41) | Teamidentifikation in multiteam Systemen (28) | |
| Wo kann man das Ergebnis im Innovationsprozess zuordnen? | Agendasetting | Stagesetting | Ideengenerierung | Implementierung | Bewertung | |
| N= 54 | <p>Treffer: 7, 8, 37 =3 = 6%</p> <p>Aufschlüsselung nach multiplen Kulturen: IV: 8, 37 DV: 7, 8</p> | <p>Treffer: 4, 34 =2 =4%</p> <p>Aufschlüsselung nach multiplen Kulturen: IV: 4, 34</p> | <p>Treffer: 1, 2, 3, 5, 32, 31, 6, 9, 39, 10, 24, 29, 13, 11, 12, 16, 42, 25, 15, 17, 26, 4, 27, 28, 18, 34, 33, 30, 19, 21, 22, 23, 41, 36, 37, 38, 40, 14, 20, 43</p> | <p>Treffer: 14, 27, 5, 28, 35 =5 =9%</p> <p>Aufschlüsselung nach multiplen Kulturen: IV: 5, 27, 35 HG: 14 T: 28</p> | <p>Treffer: 8, 16, 20, 37 =4 =7%</p> <p>Aufschlüsselung nach multiplen Kulturen: IV: 8, 16, 37 DV: 8, 16 HG: 20</p> | |

| | | | | | | |
|-----------------------------------|--|---|---|--|--|--|
| | | | = 40 =70% Aufschlüsselung nach multiplen Kulturen: IV: 1, 2, 4, 5, 6, 9, 13, 16, 18, 19, 21, 23, 25, 27, 31, 32, 33, 34, 37, 40 DV: 3, 12, 16, 17, 25, 30, 36, 38, 39, 40 WV: 10, 11, 15, 24, 26, 29, 42 HG: 14, 20, 43 K: 22 W: 41 T: 28 | | | |
| Welchen Beitrag leisten sie dort? | Fähigkeit und Stärke zu Kreativität | Fähigkeit und Stärke zu Innovation | Fähigkeit und Stärke in der Zusammenarbeit | Fähigkeit und Stärke in der Wissenserschließung | Fähigkeit und Stärke im wirtschaftlichen Denken | |
| N= 54 | Treffer: 2, 3, 4, 5, 6, 10, 11, 13, 15, 19, 22, 23, 26, 29, 33, 33, 40, 41, 42, 43 =20 = 36 % Aufschlüsselung nach multiplen Kulturen: IV: 2, 4, 5, 6, 13, 19, 23, 33, 33, 40 DV: 3, 40 (außer Alter) WV: 10, 11, 15, 26, 29, 42 HG: 43 K: 22 W: 41 | Treffer: 4, 9, 10, 12, 16, 17, 20, 21, 24, 25, 27, 28, 30, 31, 32, 34, 34, 35, 36, 37, 38, 39 =22 = 39 % Aufschlüsselung nach multiplen Kulturen: IV: 4, 9, 16, 21, 25, 27, 31, 32, 34, 35, 37 | Treffer: 1, 5, 9, 14, 17, 18, 34 =7 = 13 % Aufschlüsselung nach multiplen Kulturen: IV: 1, 5, 9, 18, 34 DV: 17 HG: 14 | Treffer: 7, 8, 36 =3 = 5 % Aufschlüsselung nach multiplen Kulturen: IV: 8 DV: 36, 7 | Treffer: 3, 7 =2 = 4 % Aufschlüsselung nach multiplen Kulturen: DV: 3, 7 | |

| | | | | | | |
|----------------------------|--|--|---|---|--|---|
| | | DV: 12, 16, 17, 25, 30, 36, 38, 39 WV: 10, 24 HG: 20 T: 28 | | | | |
| Unter welchen Bedingungen? | Aufgabe | Organisation | Führung | Teameigenschaften | Teamprozesse | Individuelle Fähigkeiten |
| N= 57 | Treffer: 17, 18, 21, 39, 42 = 5 = 9 % Aufschlüsselung nach multiplen Kulturen: IV: 18, 21 DV: 39, 17 WV: 42 | Treffer: 5, 12, 18, 26 = 4 = 7 % Aufschlüsselung nach multiplen Kulturen: IV: 5, 18 DV: 12 WV: 26 | Treffer: 15, 20, 27, 29, 30, 43 = 6 = 11 % Aufschlüsselung nach multiplen Kulturen: IV: 27 DV: 30 WV: 29, 15 HG: 20, 43 | Treffer: 1, 3, 5, 7, 8, 14, 15, 23, 31, 32, 33, 36, 37, 37 = 14 = 25 % Aufschlüsselung nach multiplen Kulturen: IV: 1, 5, 8, 23, 31, 32, 33, 37, 37 DV: 3, 7, 8, 36 WV: 15 HG: 14 | Treffer: 4, 5, 9, 10, 11, 16, 25, 26, 26, 28, 29, 31, 35, 38, 40, 41 = 16 = 29 % Aufschlüsselung nach multiplen Kulturen: IV: 4, 5, 9, 16, 25, 31, 35, 40 DV: 16, 25, 38, 40 WV: 10, 11, 26, 26, 29 W: 41 T: 28 | Treffer: 2, 13, 19, 22, 23, 24, 27, 29, 29, 34, 38 = 11 = 20 % Aufschlüsselung nach multiplen Kulturen: IV: 2, 13, 19, 23, 27, 34, 38 DV: 38 WV: 24, 29, 29 K: 22 |