



### Inhalt

I Jahrgang 9 | Ausgabe 11 | [www.interculture-journal.com](http://www.interculture-journal.com)

Katharina Kriegel  
*Verlustreiche Konfliktbearbeitung  
in deutschen Unternehmen.  
Mediation als gewinnbringende  
Alternative?*

Claude-Hélène Mayer  
*Managerial Worlds.  
Konstruktionen kultureller  
Differenz und Gleichheit in Südafrika*

Ettienne Goutier  
*The first colour blind  
American President?*

Michael Pleister  
*Ein interkultureller Modellversuch  
in Nordrhein-Westfalen:  
Das Gymnasium Eringerfeld  
in türkischer Trägerschaft*

Anant Kumar  
*The empire strikes back:  
die postkoloniale Indische Literatur  
von außen nach innen*

## Umgang mit Kulturdifferenzen in Ausbildung, Unternehmen, Politik und Literatur

Herausgeber:  
Jürgen Bolten  
Stefanie Rathje

2010

## **Managerial Worlds. Konstruktionen kultureller Differenz und Gleichheit in Südafrika**

Claude-Hélène Mayer

Department of Management,  
Rhodes University, Grahamstown,  
Südafrika

Dr. und PhD, Promotion in Ethnologie und interkultureller Didaktik an der Georg-August-Universität in Göttingen sowie in Management an der Rhodes University in Grahamstown, Südafrika

Derzeit Professorin für Interkulturelle Wirtschaftskommunikation an der Hochschule für Angewandte Wissenschaften in Hamburg

### **Abstract**

The construction of cultural differences and similarities has gained interest in theories and practice during the past years. This manuscript therefore focuses on the construction of cultural differences and similarities of managers in a selected international organisation in South Africa with regard to conflict, identities and values.

This article aims at presenting perspectives of top and middle managers with regard to the relevant topics by answering defined research questions. The study presented uses a qualitative case study approach in the phenomenological and interpretative research paradigm.

The research results serve as guiding principles in improving the understanding of constructions of cultural differences and similarities in the South African management context. They therefore lead to conclusions and recommendations of managing transcultural interactions in automotive organisation in South Africa.

### **1. Einleitung**

Die Konstruktion kultureller Differenz und Gleichheit ist in Theorie und Praxis zu einem Modethema avanciert, das auf unterschiedlichen Ebenen Beachtung findet (Dreher / Stegmaier 2007, Mae / Saal 2007, Schmidt 2006, Welsch 2005). Dieser Beitrag nähert sich dem Thema im Kontext einer ausgewählten internationalen Organisation an. Er betrachtet die Alltagskonstruktion kultureller Differenz und Gleichheit im transkulturellen Raum bei Managern über Themen von Konflikt, Identitäten und Werten (Mayer 2008).

In der internationalen Automobilindustrie in Südafrika gehören Konflikte zu Alltagskonstruktionen von Managern, durch welche unter anderem Konzepte von Differenz und Gleichheit über Managementebenen hinweg kreiert werden (Mayer / Louw 2007). Der transkulturelle Alltagsdiskurs zwischen internationaler Kooperation, Globalisierungsbestrebungen und neu entworfenen Diversitätskonzepten in südafrikanischen Managementkontexten der Post-Apartheid-Ära, wirkt und verändert Aspekte der Organisationen und Unternehmensführungen stark (Jackson 2002, Jackson / Louw 2004). Parallel zu diesen Veränderungen tragen Manager durch die Konstruktion von (transkulturellen) Konflikten, Identitätskonzepten und Werten zur Erschaffung von kulturellen Zugehörigkeiten, Gleichheitserfahrungen und Differenzen bei.

Um Konfliktpotenziale im Spannungsfeld kultureller Differenz- und Gleichheit in der ausgewählten Organisation besser

zu verstehen und diese kreativ zu nutzen, werden zwei ausgewählte Aspekte in diesem Beitrag erörtert:

- aktuelle theoretische Annäherungen an das Thema Konflikt, Identität und Werte im südafrikanischen Kontext, sowie
- ausgewählte qualitative Untersuchungsergebnisse hinsichtlich der Konstruktion kultureller Differenz und Gleichheit aus einer Fallstudie aus der internationalen Automobilindustrie in Südafrika.

Das Ziel dieses Beitrags ist, Perspektiven aus dem Mittel- und Topmanagement zum Thema vorzustellen und die folgenden Untersuchungsfragen zu beantworten:

- Welche Konfliktkonstrukte von Managern tragen zu Erschaffung kultureller Differenz und Gleichheit in welcher Weise bei?
- Welche Identitäts- und Wertekonstrukte spielen bei der Konstruktion kultureller Differenz und Gleichheit eine Rolle?

Im Folgenden werden theoretische Hintergründe der Forschungsstudie zu (transkulturellen) Konflikten, Identitätsaspekten und Wertorientierungen hinsichtlich der Konstruktionen kultureller Differenz und Gleichheit vorgestellt. Weiterhin werden Forschungsmethodologie und ausgewählte Forschungsergebnisse dargestellt, um diese anschließend zu diskutieren. Schließlich werden die Erkenntnisse zusammengefasst und ein Ausblick wird gegeben.

## 2. Theoretischer Bezugsrahmen der Forschungsstudie

Begriffe und Konzepte von Kultur sind bereits seit einigen Jahrzehnten in den Managementwissenschaften verschiedenartig definiert worden (Bower 1966, Hagberg / Heifetz 2000). Nach Mayer (2000:72) ist Kultur „...the enduring norms, values, customs, and behavioural patterns common to a particular group of people“. Entsprechend wird Kultur als sozio-kulturelles Konstrukt begriffen, das als Ergebnis kontinuierlicher Verhandlungen, Konstruktion und Rekonstruktion von Werten und deren Bedeutungen von Mitgliedern einer Organisation und ihrer Umgebung angesehen wird (Seel 2000). Der Begriff „transkulturell“ (*transcultural*) impliziert entsprechend das Überschreiten konstruierter kultureller Grenzen einer (sozio-) kulturellen Gruppe bzw. von Personen dieser Gruppen bzw. Organisationen durch beispielsweise Kommunikation bzw. Interaktion. Bei der Überschreitung kultureller Grenzlinien und der Kreation neuer, synergetischer „Transkulturen“ kommt es oftmals zu „transkulturellen Kon-

flikten“ (Waters 1992:438). Diese entstehen häufig, wenn es zu Differenzerfahrungen der Konfliktpartner kommt (Moosmüller 2007, Schlehe 2000, Wolf 2006). Um eine gemeinsame Basis der Zusammenarbeit zu kreieren, werden in der Folge oftmals Konstrukte von Gleichheit geschaffen. Besonders in der interkulturellen Pädagogik mit anti-rassistischer Zielsetzung ist das Gleichheitsmotiv von Wichtigkeit, da der Rassismus oftmals als Rechtfertigung von Ungleichheit fungiert (Auernheimer 2004). Gleichheitskonstrukte dienen entsprechend der Stärkung der gegenseitigen Beziehungen, der Harmonieherstellung und dem Ziel, (transkulturelle) Konflikte zu lösen bzw. zu deeskalieren. Hier stehen die Auseinandersetzung mit Differenz, die Akzeptanz der Identitätsproblematik und das „Engagement für Gleichheit und gegen Diskriminierung“ (Auernheimer 1998:20) im Vordergrund.

Um Konzepte von Differenz- und Gleichheitskonstruktionen zu begreifen und transkulturelle Konflikte zu verstehen, ist es notwendig, Identitätsaspekte und Wertorientierungen in spezifisch-kulturellen Kontexten zu erfassen (Horowitz / Boardman 1994, Wall / Calester 1995), um anschließend alternative Haltungs- und Verhaltensoptionen zu erschließen. Anhand des Verständnisses dieser Konstrukte können im Blick auf Organisationsentwicklung und Unternehmensführung Modelle für internationale Organisationen mit kulturspezifischem Ansatz entwickelt werden.

Konflikte können definiert werden als ein Gefühl, eine Unstimmigkeit oder eine Inkompatibilität von Interessen, inkonsistenten Weltanschauungen oder Verhaltensweisen (Mayer 2000:3), die in Differenzerfahrungen münden oder auf diese zurückzuführen sind.

Konflikte sind mithin sozio-kulturelle Prozesse (Northrup 1989:54), die soziale, als auch intrapsychische Aspekte einschließen. Beiden Aspekten unterliegen „cultural meanings“ (Augsburger 1992, Avruch 1998, Lederach 2000), die wiederum aus Wahrnehmungen, Interpretationen, Expressionen und Intentionen zusammengesetzt werden (Lederach 1996:9). Entsprechend können Konflikte wie folgt verstanden werden: "Conflict situations are those unique episodes when we explicitly recognize the existence of multiple realities and negotiate the creation of a common meaning" (Lederach, 1988:39). Können gemeinsame Wirklichkeiten geschaffen werden, so können Konflikte deeskaliert werden. Solche gemeinsamen Wirklichkeiten können unter anderem über die Erschaffung von „Gleichheit“ (*equality*) und „Gleichheitskonzepten“, wie in der Fallstudie dargestellt, kreiert werden.

Eng verbunden mit Konflikten sind Identitäts- und Wertekonzepte. Identitäten werden hier im Sinne der *Social Identity Theory* (SIT; Tajfel / Turner 1979 und 1986) verstanden, die

individuelle, relationale und kollektive Elemente des Selbst aufgreift und Aspekte der Hauptidentitätstheorien zusammenführt (Fortlouis Wood 2007). Die Wahrnehmung struktureller Charakteristika von „intergroup relations provide a crucial determinant of the strength of in-group identification, and of the preference for different strategies to cope with an unfavourable in-group position“ (Mummendey / Kessler / Klink / Mielke 1999:230). Soziale Identitäten sind definiert als kognitive Konstrukte oder *Label*, die dynamisch sind und Identifikationen mit multiplen sozialen Nischen oder Rollen einbinden. Der Einbindungsprozess betrifft Gruppenmitgliedschaften in sozialen Klassen, ethnischen oder kulturellen Gruppen, rassistischen Gruppen, Nachbarschaften, Familien oder Religionen (Fortlouis Wood 2007). Jedoch können diese multiplen Identitätsaspekte auch zu konflikthaften Erfahrungen führen, da sie immer nur „Augenblicksidentitäten“, „Identitäten für heute“ oder „Identitäten bis auf weiteres“ sind (Bauman 1992:694). Die Organisationskultur besteht gleichzeitig aus den Charakteristika, die deren interne Bezugspersonen für zentral und charakteristisch halten (Albert / Whetten 1985). Dabei nennen diese Bezugspersonen oftmals nicht nur eine, sondern möglicherweise mehrere gleichrangige Eigenschaften. Dann weist die Organisationskultur eine multiple Identität auf (vgl. Pratt / Foreman 2000). Um Konflikte in multiplen Organisationskulturen zu lösen, zeigt Angerhausen (2001:289ff.) vier unterschiedliche Optionen auf, die das „pruning“, das mögliche Abtrennen und Aufgeben von Teilidentitäten, das Über- und Unterordnen von Teilidentitäten, das Kreieren einer „echten“ multiplen Identität und das Herausbilden einer „Metaidentität“ einschließen.

Im südafrikanischen Organisationskontext stehen Manager internationaler Organisationen vor der großen Herausforderung, eine der diversen Ansprüchen entsprechende Organisationskultur zu bilden, Globalisierungstendenzen zu bewältigen und lokale Transformationen nach der Apartheid zu meistern (Hart 2002). Diese so genannte „double transition“ (Webster / Adler 1999) bei der die Globalisierungstransformation eng an die Post-Apartheidstransformation gebunden zu sein scheint, hat demnach große Auswirkungen auf Identitätsprozesse und Organisationskultur. Dabei müssen Differenzen zwischen den sozialen Identitätsgruppen überbrückt, Identitätskrisen gemeistert und Konfliktpotenziale in Organisationen – die teilweise auf sozio-politischen Gesellschaftskonflikten beruhen und auf die Organisationen übergreifen – positiv genutzt werden (Booyesen / Nkomo 2007, Chrobot-Mason et al. 2007).

Es wird angenommen, dass Wertorientierungen als Aspekte von Identitäten zu begreifen sind, die im Zusammenhang mit

Identitätsprozessen konstruiert und rekonstruiert werden. Wertorientierungen sind „patterns of thoughts and actions“ (Kluckhohn / Stroedbeck 1961:4). Kontradiktorische und kompetitive Werte können entsprechend durch ihre Differenzen intra- und interpersonale Konflikte auslösen (Coy / Woehrle 2000, Kriesberg 2003).

Im südafrikanischen Kontext spielen oftmals diversitäre Wertorientierungen der sozio-kulturell und historisch-politisch konstruierten „race groups“ sowie die Zugehörigkeit zu diesen eine herausragende Rolle (Mayer 2004 und 2005). Das Konstrukt der Rasse(zugehörigkeit), das oftmals zur Beschreibung des staatsinternen Prozesses der Differenzierung und Differenzbildung bestimmter sozio-kultureller Schichten eingesetzt wurde (Waldmann / Elwert 1989), wird dabei Teil der sozio-kulturellen und individuellen Identität der Individuen (Sollors 1986:28). Diese rassistische Differenzierung trägt dazu bei, Personen als Mitglieder der *Ingroup* (Personen mit ausgewählten gleichen oder ähnlichen Identitätsaspekten) bzw. der *Outgroup* (Personen mit ausgewählten differenten Identitätsaspekten) zu identifizieren und zu klassifizieren.

Im Management südafrikanischer, internationaler Organisationen trägt diese gesellschaftliche Konstruktion der Differenzen über rassistisch-kulturelle Zugehörigkeiten zu einer bestimmten Dynamik bei, die in der Fallstudie näher betrachtet wird.

### 3. Forschungsmethodologie

Die vorliegende Forschung basiert auf der Grundlage qualitativer Forschungsmethodologien (Bogdan / Taylor 1975, Patton 2002) mit Schwerpunkt phänomenologischer und hermeneutischer Paradigmen (Collis / Hussey 2003). Innerhalb dieser Paradigmen beziehen sich die theoretischen und methodologischen Ansätze sowohl auf epistemologische Traditionen des Konstruktivismus (Berger / Luckmann 2000) als auch auf die Interpretative Hermeneutik, wie sie Habermas (1999) vertritt.

Bei der Forschungsstudie handelt es sich um eine Einzelfall-Studie, die anstrebt, ein tieferes Verständnis bezüglich des Untersuchungsgegenstandes zu entwickeln (Cheldelin / Druckman / Fast 2003), aussagekräftige Daten zu erheben und sie als „dichte Beschreibungen“ im Sinne von Geertz (1987) wiederzugeben. Anhand der oben genannten Forschungsfragen wurden subjektive und emische Erfahrungen von Managern erhoben, um anschließend Erklärungen und Interpretationen der beschriebenen Subjekte im Sinne der im

Folgenden vorgestellten Textrekonstruktion nach Ricoeur (1979, vgl. auch Wolff 2000:87) aufgearbeitet zu werden.

<b>Level der Textrekonstruktion</b>	<b>Inhaltsbeschreibung</b>
<i>Level 1:</i>	Der Manager erlebt einen Konflikt.
<i>Level 2:</i>	Der Manager erzählt den Konflikt im Interview.
<i>Level 3:</i>	Die Forscherin transkribiert und kategorisiert den transkribierten Text durch Schlüsselwortanalyse. Die Transkriptionen werden als ausgewählte Konstruktionen betrachtet. Sie schließen Aspekte der Kommunikation und Konversation, die in Anlehnung an Steinke (2000:327) „handhabbar“ transkribiert wurden und „einfach zu schreiben, einfach zu lesen und einfach zu lernen und zu interpretieren“ sind, ein.
<i>Level 4:</i>	Nach der Transkription interpretiert und kategorisiert die Forscherin den Text so weit wie möglich durch Inhaltsanalyse (Mayring 2003) unter Einbeziehung der emischen Perspektive der Manager: „to see and understand their worlds“ (Boyle 1994:183). Dafür werden Schlüsselworte extrahiert. Sie sind als Worte definiert, die bestimmte Schlüsselpositionen im Text durch ihren inhaltlichen Beitrag bzw. Bezug, ihre Bedeutung in der Textstruktur und Textkonzeption oder durch Wortwiederholung und besondere Betonung erlangen.

Abb. 1: Level der Textrekonstruktion nach Ricoeur (1979, vgl. auch Wolff 2000:87)

Was den Grad der Verallgemeinerung der Forschungsergebnisse angeht, können entsprechend der methodischen Begrenzung der Einzelfallstudie die inhaltsanalytisch gewonnenen Daten lediglich im Bezug auf die Organisation, evt. teilweise auf ähnliche Organisationen - nicht jedoch auf den gesamten südafrikanischen Kontext - generalisiert werden (in Anlehnung an Kromrey 1998:298).

### 3.1 Der Kontext der Forschungsstudie

Die für die Fallstudie ausgewählte Organisation operiert weltweit in 120 Ländern und gehört zu einer von Europas führenden deutschen *Engineering Groups*. Als technisches Unternehmen gehört es zur Automobilindustrie, welche eine der größten Verkaufsregionen im südlichen Afrika aufweist (Organisation 2006:65). In Südafrika besteht die Organisation aus einem *Headoffice* mit 125 Mitarbeitern und einer *Parts*

*Division*, mit 52 Mitarbeitern in Gauteng. Die *Chassis Assembly Plant* in Kwa-Zulu-Natal hat 203 Angestellte, während die *Bus and Coach Manufacturing Plant* in Gauteng 176 Personen beschäftigt (Organisation 2006a).

Diese Organisation wurde für die Fallstudie aus folgenden Gründen ausgewählt:

- Globale und regionale Unternehmensführung und „Standing“ der Organisation, wie oben beschrieben
- Diversität im Unternehmen bezüglich der „Branches“ in unterschiedlichen Regionen in Südafrika
- „Policies“, welche Diversität und Konflikte regeln sind im Unternehmen implementiert und gut geführt
- Internationals Management Profil
- Zugangsmöglichkeiten zu unterschiedlichen Bereichen der Organisation.

### 3.2 Sample und Sampledefinition

Der methodologische Zugang der explanatorischen Fallstudie wurde gewählt, um durch „in-depth individual interviews“ (Babbie / Mouton 2006:291) Konflikte, Werte und Identitätsaspekte von 45 Personen aus dem Top- und Mittelmanagement zu erfassen und diese unter anderem hinsichtlich der Aspekte von Differenz- und Gleichheitskonstruktionen zu untersuchen.

Die phonetisch genaue Transkription der Interviews wurde dadurch sichergestellt, dass die Interviews in voller Länge auf Tonband aufgezeichnet wurden und entsprechend präzise transkribiert werden konnten. Die Auswahl der Interviewpartner erfolgte durch den stellvertretenden *Human Resource Manager* im südafrikanischen *Headoffice*. Das Sample schloss südafrikanische Manager, sowie Manager aus Deutschland, den Niederlanden, Zimbabwe und Großbritannien (teilweise bereits mit südafrikanischer Staatsbürgerschaft) ein.

Die biographischen Daten der Manager zeigen eine Verteilung bezüglich Geschlecht von 82.2 Prozent (37 Interviewpartnern) Männern und 17.8 Prozent (acht Interviewpartnern) Frauen. Rassistische Zugehörigkeiten zeigten nach Eigendefinition 8.9 Prozent *Indians* (vier Interviewpartner); 4.4 Prozent *Black* (zwei Interviewpartner); 2.2 Prozent *Coloured* (ein Interviewpartner); und 84.4 Prozent *White* (38 Interviewpartner).



#### 4. Ausgewählte Forschungsergebnisse

Im Folgenden wird der Fragestellung nachgegangen werden, welche konflikthafter Konstrukte von Managern zur Erschaffung kultureller Differenz bzw. Gleichheit beitragen, sowie welche Identitätsaspekte und Werte hier eine Rolle spielen. Von 45 Interviewpartnern konnten 59 Konflikte erhoben und fünf Konfliktkategorien zugeordnet werden. Diese Konfliktkategorien sind:

- Communication and Treatment
- Position and Competition
- Organisation
- Race and Gender
- No Conflicts

Übergreifend konnten von den Interviewpartnern so genannte „transkulturelle Konflikte“ festgestellt werden, die sich über die ersten vier Konfliktkategorien verteilen.

Im Blick auf Differenzkonstruktionen wird deutlich, dass besonders in transkulturellen Konflikten die Erfahrung von Differenz betont wird (Mayer 2008).

In der Konfliktkategorie „Communication and Treatment“ zeigen sich besonders Differenzbeschreibungen, wenn Mobbing, Gerücheverbreitung, die verbale Abwertung von Kollegen sowie Konflikte, die durch unterschiedliche Muttersprachen entstehen (beispielsweise zwischen weißen afrikaanssprachigen und englischsprachigen Managern) oder durch verbale Beschimpfungen und „unfreundliche“ Sprache zwischen indischen und schwarzen Managern, auftreten. Entgegen gewirkt wird diesen Differenzenerfahrungen durch die Konstruktion von Gleichheitsaspekten über geteiltes und gemeinsam kreierte Wissen, gemeinsame Entscheidungsprozesse sowie freundliche, offene und ruhige Gespräche mit Kollegen bzw. Vorgesetzten. Diese Optionen werden von Managern aller kultureller Gruppen vorgeschlagen.

In der Konfliktkategorie „Position und Competition“ beschreiben die Interviewten besonders Erfahrungen von Differenz im Blick auf Zugehörigkeiten zu kulturellen Gruppen, den Zugang zu bestimmten Positionen in der Organisation als auch Wettbewerbsverhalten. So sehen sich beispielsweise indische Manager als wettbewerbs- und erfolgsorientiert und erleben Konflikte von Ausgrenzung im Blick auf Akzeptanz und das gleichwertige Einbezogen-Sein in Entscheidungsprozessen.

zesse. Auch Blacks erleben sich hier als begrenzt in ihrer Freiheit ihre Positionen außerhalb der Kontrolle von Mitgliedern anderer kultureller Gruppen auszuüben. Schwarze Manager nehmen sich in der Organisation zudem als Unterdrückte wahr, wenn es um die Verteilung bestimmter Positionen und Wettbewerbsmöglichkeiten geht. Gleichheit und die Überwindung von Differenz kann nach Meinung der Manager aller kultureller Gruppen besonders durch die Mediation und die „Arbitration from Supervisors“ erfolgen.

Im Blick auf Konflikte der Kategorie Organisation werden besonders Differenzen bei operativen Prozessen zwischen dem *Headquarter* in Gauteng und den verschiedenen *Branches* in den unterschiedlichen Provinzen festgestellt. Dieses Phänomen wird besonders von weißen Managern beschrieben. Zudem erleben weiße Manager Differenzen hinsichtlich des Umgangs mit Zeit und Zeitkonzepten, vor allem im Vergleich zu Blacks. Strukturimmanente Konflikte werden ebenfalls im Blick auf die Ausstellung unterschiedlicher Verträge und Vertragsmöglichkeiten festgestellt. So erleben Expatriates die Erschaffung von Differenzen innerhalb der Gruppe der Expatriates durch die Ausstellung unterschiedlicher Verträge und Vertragskonditionen.

Die interviewten Manager sind sich einig, dass Gleichheitsbestrebungen in der Organisationskategorie von den Vorgesetzten und vor allem vom *Board* der Organisation selber ausgehen bzw. in jedem Fall Unterstützung erfahren muss, um diese erlebten Differenzen zu überwinden.

Schließlich zeigen sich in der Kategorie „Race und Gender“ Konflikte, in denen Manager Konflikte erleben, die an ihre rassische Zugehörigkeit oder auch an ihre Genderzugehörigkeit gebunden sind. Schwarze und indische Manager erleben Differenzen auf Grund Ihrer Zugehörigkeit zu Minderheiten in der Organisation. Sie empfinden sich auf Grund rassischer Zuordnungen als ausgegrenzt und nicht akzeptiert.

Weibliche Manager erleben zudem Differenzen hinsichtlich ihrer Karrieremöglichkeiten und der mangelnden Unterstützung von Vorgesetzten hinsichtlich Karriereplanung und Aufstiegschancen im Vergleich zu männlichen Kollegen.

Die Konstruktion von Gleichheit und die Überwindung von negativem Differenzenerleben ist auf Grund der historisch-politischen Dimension im südafrikanischen Kontext gefragt. Die Manager sind sich einig, dass Gleichheit (*equality*) zwischen den einzelnen kulturellen und rassischen Gruppen innerhalb der Organisation geschaffen werden muss.

Kulturübergreifend nennen Manager den Wert der *equality* als einen der wichtigsten Werte bezüglich erfahrener Konflikte in der Organisation. In (transkulturellen) Konflikten ist die-

ser oftmals nicht erfüllt. Hierbei wird die Anerkennung der rassistischen, genderorientierten und menschlichen Gleichheit gefordert, um Konflikte konstruktiv zu lösen. Weitere wichtige Werte verweisen auf eine offene, persönliche, freie, dezent, ruhige und proaktive Kommunikation, die zu einer Überbrückung kultureller und rassistischer Differenzen beitragen kann und Gleichheitserleben schafft. Durch den Wert des gegenseitigen Respekts können zudem offensichtliche und gegebene kulturelle Differenzen anerkannt und toleriert werden. Um dies zu erreichen bedarf es nach Meinung der Interviewpartner lediglich einer respektvollen Einstellung und eines respektvollen Verhaltens von allen Seiten.

Bereits mit diesen drei herausragenden Wertorientierungen können Wertedifferenzen überwunden werden, die ansonsten zwischen den kulturellen Gruppen aufgezeigt werden.

So sehen weiße Manager ihre Identitäts- und Wertekonzepte durch Aspekte bestimmt, die Pünktlichkeit, klare und direkte Kommunikation, Kooperation, Respekt, Gleichheitsbemühungen, Teamwork und Stolz in die Arbeit sowie ein gutes gegenseitiges Verständnis einschließen. Dahingegen sehen sich Inder sowohl als besonders „hard working“, als kooperativ, erfolgreich, wettbewerbsorientiert und zielstrebig als auch mit besonderen kommunikativen Fähigkeiten begabt, die das aktive Zuhören, die Geduld und die Ruhe betonen. Schließlich heben die schwarzen Manager ihre starken Wertorientierungen der gegenseitigen Akzeptanz und (rassistischen) Toleranz sowie ihre Würdigung der Arbeit hervor.

## 5. Zusammenfassung

Die in diesem Beitrag vorgestellten Forschungsergebnisse zeigen auf, dass in *Managerial worlds* und (transkulturellen) Konflikten in der ausgewählten internationalen Organisation der Automobilbranche in Südafrika Differenzen kreiert werden. Dies geschieht oftmals im Zusammenhang sozio-kultureller Identitäts- und Wertekonstrukte. Differenzen werden hinsichtlich der sozio-kulturellen und rassistischen Zugehörigkeit kreiert, jedoch auch im Blick auf Gender und bestimmte Kommunikations- und Behandlungsformen zwischen Kunden, Kollegen und Vorgesetzten diverser kultureller Herkunft. Weitere Differenzen beschreiben Manager hinsichtlich Wettbewerbsverhalten und Positionsvergabe in der Organisation und im Blick auf strukturell bedingte Konflikte, die zwischen dem deutschen und dem südafrikanischen *Headquarter*, jedoch ebenfalls zwischen dem *Headquarter* und den einzelnen *Branches* in Südafrika auftreten.

Besonders bei den transkulturellen Konflikten, die sich über vier der aufgezeigten Konfliktkategorien verteilen, ist auffällig, dass bestimmte Identitäts- und Wertekonzepte entweder zur Abgrenzung und Differenzierung der Mitglieder kultureller und rassischer Gruppen dienen, oder aber zur Konstruktion von Gleichheit heran gezogen werden. Besonders beim Versuch des Konfliktmanagements und der Lösung (transkultureller) Konflikte versuchen Manager, Aspekte von Gleichheit zwischen den Konfliktpartnern zu betonen. Dies geschieht über das Hervorheben bestimmter gleicher oder ähnlicher Kommunikationsformen, gleicher Sprache, Minderheiten- und Mehrheitszugehörigkeiten, gemeinsamer Entscheidungsprozesse und Wissensteilung. Oftmals betonen Konfliktpartner selber die potentiellen Gleichheitsaspekte. Meist ist es jedoch so, dass Gleichheit durch Vorgesetzte oder Kollegen und sogar vom *Board of Directors* vertreten oder hergestellt wird.

## 6. Ausblick

Zukünftig wird es in der vorgestellten Organisation notwendig werden, die Konstruktion von Differenzerfahrungen von Managern offen zu legen und die gegebenen Differenzen anzuerkennen. Zudem wird es von Wichtigkeit sein, Gleichheitsaspekte systematisch herauszuarbeiten und eine Organisationsidentität im Sinne von Gleichheit, gleichwertiger Kommunikation und gegenseitigem Respekt zu kreieren. Über eine solche Organisationsidentität, die einerseits die Differenzen anerkennt und andererseits auch Gleichheit betont, können neue Räume geschaffen werden, in denen transkulturelle Synergien entstehen, die jenseits der Diskussion von Differenzen und Gleichheit liegen und somit mehr Potenziale für die gemeinsame Arbeit und das Wohlergehen der Mitarbeiter freisetzen. Diese Veränderung kann über individuelles und teamorientierte Identitätsarbeit bei Managern, das Angebot von Supervision und Coaching von Teams und Mitarbeitern und den Ausbau von Führungsfertigkeiten von Managern intensiviert werden. In diesem Kontext werden Mitarbeiter dieser Organisation in Südafrika vermehrt mit den Aspekten ihrer individuellen und der Organisationsidentität in Einklang gelangen, um die „double transition“ mit verstärkter transkultureller Synergie effektiv zu meistern.

## Literatur

Albert, S. / Whetten, D. (1985): Organizational identity. In: Cummings, L.L. / Staw, B.M. (Hrsg.): *Research in Organizational Behavior*. Greenwich, CT: JAI Press, S. 263-295.

Angerhausen, S. (2001): *Radikaler Organisationswandel. Wie die "volkssolidarität" die deutsche Vereinigung überlebte*. Opladen: Leske & Budrich.

Auernheimer, G. (1998): Grundmotive und Arbeitsfelder interkultureller Bildung und Erziehung. In: Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.): *Interkulturelles Lernen. Arbeitshilfen für die politische Bildung*. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung, S. 18-27.

Auernheimer, G. (2004): *Gleichheit und Anerkennung als Leitmotive interkultureller Pädagogik*. Vortrag auf der Kongress- und Studienwoche des Instituts für Lehrer/innenbildung der Universität und des Kantons Bern, 11.-13. Oktober 2004; Online Dokument: <http://www.hf.uni-koeln.de/30815> [Zugriff am 27. August 2008].

Augsburger, D.W. (1992): *Conflict Mediation across Cultures*. Kentucky: John Knox Press.

Avruch, K. (1998): *Culture and Conflict Resolution*. Washington: USIP Press.

Babbie, E. / Mouton, J. (2006): *The practice of Social Research*. Oxford: Oxford University Press.

Bauman, Z. (1992): Soil, blood and identity. *The Sociological Review* 40 (4), S. 674-701.

Berger, P.L. / Luckmann, T. (2000): *Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie*. Frankfurt: Fischer.

Bogdan, R. / Taylor, S. (1975): *Introduction to Qualitative Research Methods*. New York: Wiley.

Bower, M. (1966): *Will to manage*. New York: McGraw Hill.

Boyle, J.S. (1994): Styles of Ethnography. In: Morse, J.M. (Hrsg.): *Critical Issues on Qualitative Methods*. Thousand Oaks: Sage, S. 159-185.

Booyen, L. / Nkomo, S. (2007): The tea incident case study. Lessons in social identity tensions, diversity and social identity conflict management. *The International Journal of Diversity in Organisations, Communities and Nations* 7(5), S. 97-106.

Cheldelin, S. / Druckman, D. / Fast, L. (2003): *Conflict. From analysis to intervention*. New York: Continuum.

Chrobot-Mason, D. / Ruderman, M. N. / Weber, T. J. / Ohlott, P. J. / Dalton, M. A. (2007): Illuminating a cross-cultural leadership challenge. When identity groups collide. *The International Journal of Human Resource Management* 18(11), S. 2011-2036.

Collis, J. / Hussey, R. (2003): *Business Research. A practical guide for undergraduate and postgraduate students*. New York: Palgrave Macmillan.

Coy, P.G. / Woehrle, L.M. (2000): *Social Conflicts and Collective Identities*. New York: Rowman and Littlefield.

Dreher, J. / Stegmaier, P. (Hrsg.) (2007): *Zur Unüberwindbarkeit kultureller Differenz. Grundlagentheoretische Reflexionen*. Bielefeld: Transcript Verlag.

Fortlouis Wood, L. (2007): Social Identity Theory and the Active Self in a Theoretical Context. A Proposed Curriculum for Undergraduate Personality Courses. In: Ross, A. (Hrsg.): *Education in Society*. Paper of the Ninth Conference of the Children's Identity and Citizenship in Europe Thematic Network. London: CiCe; Online Dokument: [http://cice.londonmet.ac.uk/members/pdfs/2007\\_193.pdf](http://cice.londonmet.ac.uk/members/pdfs/2007_193.pdf) [Zugriff am 26 Juni 2008].

Geertz, C. (1987): *Dichte Beschreibung. Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme*. Frankfurt: Suhrkamp.

Habermas, J. (1999): *Theorie des Kommunikativen Handelns*. Frankfurt: Suhrkamp.

Hagberg, R. / Heifetz, J. (2000): *Corporate culture / Organisational culture. understanding and assessment*. Online Dokument: <http://www.hcgnet.com/html/articles/understnading-culture.html> [Zugriff am 15 Juli 2007].

Hart G.P. (2002): *Disabling Globalization. Places of Power in Post-Apartheid South Africa*. Berkeley: University of California Press.

Horowitz, S.V. / Boardman, S.K. (1994): Managing conflict. Policy and research implications. *Journal of Social Issues* 50 (1), S. 197-211.

Jackson, T. (2002): The management of people across cultures. Valuing people differently. *Human Resource Management* 41(4), S. 455-475.

Jackson, T. / Louw, L. (2004): South Africa. The future of management in Africa? In: Jackson, T. (Hrsg.): *Management and Change in Africa. A cross-cultural perspective*. London: Routledge, S. 250-274.

Kluckhohn, F.R. / Stroedbeck, F.L. (1961): *Variations in Value-Orientations*. Evanston: Row, Peterson and Company.

Kriesberg, L. (2003): Factors Shaping the Course of Intractable Conflict. In: Burgess, G. / Burgess, H. (Hrsg.): *Beyond Intractability*. Conflict Research Consortium, University of Colorado, Online Dokument: [http://www.beyondintractability.org/m/factors\\_shaping\\_intractable\\_conflict.jsp](http://www.beyondintractability.org/m/factors_shaping_intractable_conflict.jsp) [Zugriff am 7. März 2007].

Kromrey, H. (1998): *Empirische Sozialforschung*. Opladen: Leske und Budrich.

Lederach, J.P. (1988): *Of Nets, Nails and Problems. A Folk Vision of Conflict in Central America*. Unveröffentlichte Doktorarbeit. Denver, CO: University of Colorado.

Lederach, J.P. (1996): *Preparing for Peace. Conflict Transformation across Cultures*. New York: Syracuse University Press.

Lederach, J.P. (2000): The cultural dimension. In: Schrock-Shenk, C. (Hrsg.): *Mediation and Facilitation Training Manual. Foundations and Skills*

for *Constructive Conflict Transformation*. Akrona: Mennonite Conciliation Service, S. 52-58.

Mae, M. / Saal, B. (Hrsg.) (2007): *Transkulturelle Genderforschung. Ein Studienbuch zum Verhältnis von Kultur und Geschlecht. Geschlecht und Gesellschaft*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Mayer, B. (2000): *The dynamics of conflict management. A practitioner's guide*. San Francisco: Jossey-Bass.

Mayer, C.-H. (2004): *Fließende Grenzen. Wertorientierungen und Konfliktrealitäten in multi-kulturellen Räumen in Cape Town. Eine Feldstudie im Rahmen von Kirchen und Nicht-Regierungs-Organisationen in Post-Apartheid-Südafrika*. Münster: Waxmann Verlag.

Mayer, C.-H. (2005): *Artificial Walls. South African Narratives on Conflict, Difference and Identity. An Exploratory Study in Post-Apartheid South Africa*. Stuttgart: Ibidem.

Mayer, C.-H. (2008): *Managing conflict across cultures, values and identities. A case study in the South African automotive industry*. Marburg: Tectum Verlag.

Mayer, C.-H. / Louw, L. (2007): Management of Transcultural Conflicts. A case study in the South African automotive industry. In: Du Toit, A.S.A. (Hrsg.): *Conference Paper at the South African International Management Science (SAIMS) Conference*. Johannesburg: University of Johannesburg; Online Dokument: [http://www.uj.ac.za/saims2007/Track%2012/12Mayer\\_Track12\\_CP.pdf](http://www.uj.ac.za/saims2007/Track%2012/12Mayer_Track12_CP.pdf) [Zugriff am 27. September 2007].

Mayring, P. (2003): *Qualitative Inhaltsanalyse*. Weinheim: Beltz Verlag.

Moosmüller, A. (2007): *Interkulturelle Beratung und Organisationsentwicklung in multinationalen Unternehmen. Zwei Fallstudien*. Online Dokument: [http://www.arbeitskulturen.de/down/07moosmueller\\_p.htm](http://www.arbeitskulturen.de/down/07moosmueller_p.htm) [Zugriff am 28. August 2008].

Mummendey, A. / Kessler, T. / Klink, A. / Mielke, R. (1999): Strategies to Cope with Negative Social Identity: Predictions by Social Identity Theory and Relative Deprivation Theory. *Journal of Personality and Social Psychology* 76(2), S. 229-245.

Northrup, T.A. (1989): The Dynamic of Identity in Personal and Social Conflict. In: Kriesberg, L. / Northrup, T.A. / Thorson, S.J. (Hrsg.): *Intractable Conflicts and their Transformation*. Syracuse: University Press, S. 55-82.

Organisation (2006): *Annual Report. Organisation Group 2005*. Galaxi Supermat, Paper Union GmbH. Online Dokument: Organisationswebsite [Zugriff am 03. August 2006].

Organisation (2006a): *Organisation Truck and Bus – Southern Africa. Company Profile 2005*. Online Dokument: Organisationswebsite [Zugriff am 03. August 2006].

Patton, M.Q (2002): *Qualitative evaluation and research methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Pratt, M. G. / Foreman, P.O. (2000): Classifying managerial responses to multiple organizational identities. *Academy of Management Review* 25, S. 18-42.

Ricoeur, P. (1979): Der Text als Modell. Hermeneutisches Verstehen. In: Bruehl, W.L. (Hrsg.): *Verstehende Soziologie. Grundzüge und Entwicklungstendenzen*. München: Nymphenburger Verlag, S. 253-283.

Schlehe, J. (Hrsg.) (2000): *Zwischen den Kulturen – zwischen den Geschlechtern. Kulturkontakte und Genderkonstrukte*. Münster: Waxmann.

Schmidt, W. (2006): *Kollegialität trotz Differenz. Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung*. Berlin: Edition sigma.

Seel, R. (2000): Culture and complexity. New insights on organisational change. *Organisations and People* 2(7), S. 2-9.

Sollors, W. (1986): *Beyond Ethnicity. Consent and Descent in American Culture*. New York: Oxford University Press.

Steinke, I. (2000): Gütekriterien qualitativer Forschung. In: Flick, U. / v. Kardoff, E. / Steinke, I. (Hrsg.): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. Hamburg: Rowohlt's Enzyklopaedie, S. 319-331.

Tajfel, H. / Turner, J.C. (1979): An integrative theory of intergroup conflict. In: Austin, W.G. / Worchel, S. (Hrsg.): *The social psychology of intergroup relations*. Monterey, CA: Brooks/Cole, S. 33-47.

Tajfel, H., / Turner, J. C. (1986): The social identity theory of intergroup behaviour. In: Worchel, S. / Austin, W. G. (Hrsg.): *Psychology of intergroup relations*. Chicago: Nelson-Hall, S. 7-24.

Waldmann, P. / Elwert, G. (1989): *Ethnizität im Wandel*. Saarbrücken: Breitenbach.

Wall, J.A. / Callister, R.R. (1995): Conflict and Its Management. *Journal of Management* 21(3), S. 515-558.

Waters, H., Jr. (1992): Race, culture and interpersonal conflict. *International Journal of Intercultural Relations* 16(4), S. 437-454.

Webster, E. / Adler, G. (1999): Towards a Class Compromise in South Africa's "Double Transition". Bargained Liberalization and the Consolidation of Democracy. *Politics and Society* 27(3), S. 347-385.

Welsch, W. (2005): Transkulturelle Gesellschaften. In: Merz-Benz, P.-U. / Wagner, G. (Hrsg.): *Kultur in Zeiten der Globalisierung. Neue Aspekte einer soziologischen Kategorie*. Frankfurt am Main: Humanities Online, S. 39-67.

Wolf, G. (2006): *Erfolgreiches Konfliktmanagement. Differenzen erkennen, Spannungen nutzen, Konflikte lösen*. Online Dokument: <http://www.brainguide.de/erfolgreiches-konfliktmanagement-differenzen-erkennen-spannungen-nutzen-konflikte-loesen1> [Zugriff am 27. August 2008].

Wolff, S. (2000): Cliffort Geertz. In: Flick, U. / v. Kardoff, E. / Steinke, I. (Hrsg.): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. Hamburg: Rowohlt's Enzyklopaedie, S. 84-96.