

# Diversität und Teamkreativität

## Grundlagen und Methoden zur Zusammenarbeit im Innovationskontext.

Teamkreativität ist entscheidend für den Unternehmenserfolg, Diversität eine wichtige Dimension davon. Dieses White Paper beleuchtet das Thema und stellt Methoden zur Förderung der Zusammenarbeit vor.

**SEPTEMBER 2022**

**HEIG-VD, HES-SO, HSLU-W**

Autorinnen: Pia Stalder & Leila Gisin  
<https://doi.org/10.26039/pq86-9d22>



Lucerne University of Applied Sciences and Arts

**HOCHSCHULE  
LUZERN**

Wirtschaft

**HEIG** <sup>VD</sup> **HAUTE ÉCOLE  
D'INGÉNIERIE  
ET DE GESTION  
DU CANTON  
DE VAUD**

---

# Diversität und Teamkreativität?

## Grundlagen und Methoden zur Zusammenarbeit im Innovationskontext

Die Innovationslandschaft besteht heute aus globalen, komplexen Beziehungsnetzwerk zwischen Menschen unterschiedlicher Herkunft, Werte und Bedürfnisse, die in realen und virtuellen Kontexten zusammenarbeiten. Diese Diversität eröffnet neue Möglichkeiten. Gleichzeitig wirft sie aber zahlreiche Fragen für das Management auf. Kreativität und interkulturelle Kompetenz sind gefragt, sie gehören zu den Future Skills.

**«Vielfalt wirkt sich generell positiv auf die Teamkreativität aus».**

*(Amabile & Kurtzberg, 2001)*

In diesem White Paper gehen wir den folgenden Fragen nach:

- Wie sind Teamkreativität, Diversität und interkulturelle Kompetenz zu verstehen?
- Welchen Einfluss hat Diversität auf Teamkreativität?
- Welche Kompetenzen sind besonders wichtig, damit sich Diversität positiv auf Teamkreativität auswirken kann?
- Und schliesslich, welche Methoden eignen sich zur Weiterentwicklung dieser Kompetenzen im Unternehmenskontext?

Das White Paper hat zum Ziel, den Einfluss von Diversität auf Teamkreativität zu beleuchten und die Kompetenzen aufzuzeigen, die helfen, Diversität als Chance zu nutzen. Gleichzeitig werden hier Methoden aufgezeigt, die Führungskräfte und Teammitglieder dabei unterstützen, ihre interkulturellen Kompetenzen weiterzuentwickeln. Diese Kompetenzen helfen, konstruktiv mit der Diversität umzugehen, so dass sie sich positiv auf die Zusammenarbeit, die Kreativität und die Innovationsprozesse im Arbeitskontext auswirkt.

Wir beginnen mit der Definition der theoretischen Konzepte: Kreativität, Innovation, Diversität und interkulturelle Kompetenz. Dann gehen wir zu einer Auswahl von Methoden über, die zur Förderung der interkulturellen Kompetenzen der Teammitglieder, und so der Kreativität sowie Innovationsentwicklung eingesetzt werden können.

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1. Kreativität und interkulturelle Kompetenz .....</b>	<b>4</b>
<b>2. Kreativität, Innovation und Diversität .....</b>	<b>4</b>
<b>2.1 Kreativität und Innovation .....</b>	<b>4</b>
<b>2.2 Diversität .....</b>	<b>6</b>
2.2.1 Definition .....	6
2.2.2 Auswirkungen .....	6
<b>3. Interkulturelle Kompetenz .....</b>	<b>8</b>
<b>3.1 Kultur und Interkultur .....</b>	<b>8</b>
<b>3.2 Interkulturelle Kompetenz .....</b>	<b>10</b>
<b>3.3 Strategien zur Zusammenarbeit im interkulturellen Kontext .....</b>	<b>11</b>
<b>4. Methoden zur Förderung der interkulturellen Kompetenz .....</b>	<b>12</b>
<b>5. Handlungsempfehlungen .....</b>	<b>13</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>16</b>

---

# 1. Kreativität und interkulturelle Kompetenz

Kreativität und interkulturelle Kompetenz gehören zu den Future Skills. Sie werden in unserer globalisierten und mehr und mehr von virtuellen Zusammenarbeitsformen geprägten Welt immer wichtiger. Diversität im Unternehmenskontext ist eine Tatsache. Durch die sich rasant weiterentwickelnden Kommunikationstechnologien und -möglichkeiten wird die Diversität immer vielschichtiger und komplexer. Sie stellt das Management und die Teams vor grosse Herausforderungen. Im folgenden Kapitel beschreiben wir unser Verständnis der Schlüsselkonzepte, die diesem Papier zugrunde liegen: Kreativität, Innovation, Vielfalt und interkulturelle Kompetenz.

## 2. Kreativität, Innovation und Diversität

### 2.1 Kreativität und Innovation

Kreativität und Innovation sind unerlässlich für den unternehmerischen Erfolg. Firmen und Organisationen stehen vor grossen Herausforderungen, die nur in der Zusammenarbeit in Teams gelöst werden können.

***«I truly believe that no one ever creates success alone. Everyone needs a positive team with supportive people at their side».***  
*(Gordon 2007: IX)*

Teams sind nicht nur entscheidend, weil sie eine vielfältige Mischung von Fähigkeiten und Hintergründen zusammenbringen, sondern vor allem auch deshalb, weil Arbeiten im Team Ergebnisse schafft, die durch ein Individuum allein nicht möglich sind.

Kreativität und Innovation sind eng miteinander verknüpft. Kreativität wird häufig als Vorstufe zur Innovation, als Phase der Ideengenerierung, verstanden. Als Innovation wird der Umsetzungsprozess dieser Ideen bezeichnet. Anderson & al. (2014: 1298) schlagen die folgende, integrative Definition von Kreativität und Innovation vor:

“Kreativität und Innovation am Arbeitsplatz sind der Prozess, das Ergebnis und die Produkte von Versuchen, neue und verbesserte Vorgehensweisen zu entwickeln und einzuführen. Die Kreativitätsphase dieses Prozesses bezieht sich auf die Ideengenerierung, und Innovation bezieht sich auf die anschließende Phase der Umsetzung von Ideen in bessere Verfahren, Praktiken oder Produkte. Kreativität und Innovation können auf der Ebene des Einzelnen, des Arbeitsteams, der Organisation oder auf mehreren dieser Ebenen zusammen auftreten, führen aber immer zu erkennbaren Vorteilen auf einer oder mehreren dieser Analyseebenen.”

---

In diesem White Paper stützen wir uns auf Palmer's (2016) Definition des Kreativitätskonzepts. Die Autorin hat zahlreiche Arbeiten von Expertinnen und Experten der Kreativitätsforschung herbeigezogen (namentlich Barron 1955, Amabile 1988, Feist 1998, Simonton 1999, Sternberg & Lubart 1999 und Plucker & al. 2004a oder 2004b). Nach Palmer (2016: 366) ist Kreativität zu verstehen als:

“das Zusammenspiel von Intelligenz, Fachwissen, Persönlichkeitsmerkmalen und Motivation als individuelle Dispositionen mit prozessphasenabhängigen Anforderungen und Umweltbedingungen, durch die ein Individuum oder eine Gruppe ein wahrnehmbares Produkt hervorbringt, das in einem bestimmten sozialen Kontext sowohl neuartig als auch nützlich ist”.

Der Kern der Kreativität ist das «Zusammenspiel» von Personen unterschiedlichster Herkunft, Erfahrung, Sichtweise und Motivation, die in spezifischen Kontexten zusammenleben und -arbeiten. Teamkreativität ist mehr als die Summe individueller Kreativität; es handelt sich um einen sehr vielschichtigen Prozess. Zahlreiche Dimensionen und untergeordnete Faktoren spielen eine Rolle.

Chompunuch & al. (2019) haben sich einen systematischen Literaturüberblick über das Konzept der Teamkreativität verschafft. Aus den 77 analysierten Arbeiten ergaben sich 15 Dimensionen, die für Teamkreativität wichtig sind (siehe Abbildung 1). Dazu gehört auch die Diversität.

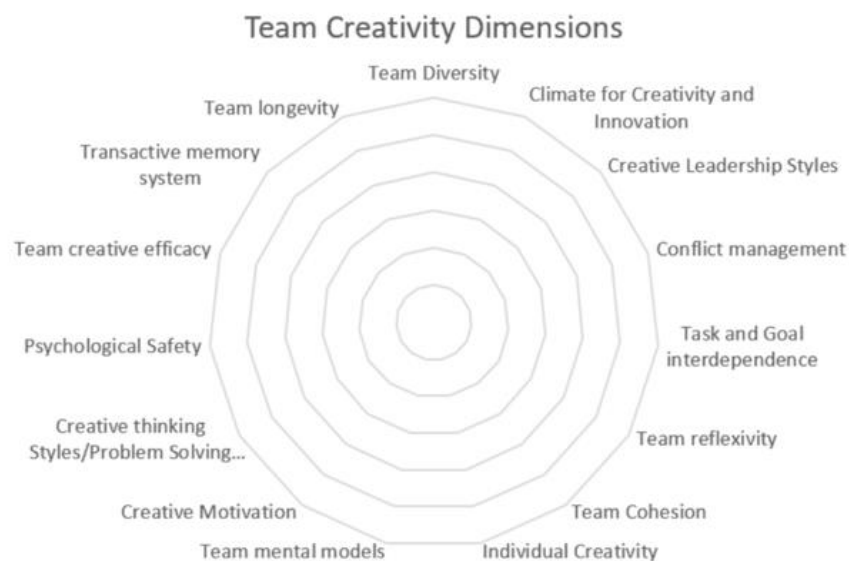


Abbildung 1: Dimensionen von Teamkreativität nach Chompunuch & al. (2019: 12)

Im nächsten Kapitel gehen wir auf das Konzept der Diversität ein und beleuchten deren Einfluss auf die Kreativität im Team.

---

## 2.2 Diversität

### 2.2.1 Definition

Der Begriff der Diversität bezieht sich auf die Vielfalt der menschlichen Profile, die innerhalb einer Gesellschaft existieren (basierend auf Herkunftsland, Region, Nachbarschaft, Kultur, Religion, Alter, Geschlecht, körperlicher Erscheinung, Behinderung, sexueller Orientierung, Ausbildung, etc.) (Wieviorka 2008).

Diversität hat sichtbare und unsichtbare Dimensionen (Milliken & Martins 1996 oder Becker & Seidel 2006). Zur sichtbaren, oft auch als demografische oder oberflächliche («surface-level») Diversität bezeichneten, zählen zum Beispiel: Alter, Geschlecht, Nationalität oder ethnische Herkunft. Zur verborgenen, tiefgründigen Vielfalt («deep-level») (cf. Torchia & al. 2015), zählen zum einen Persönlichkeit und Werte (Kultur, Religion, sexuelle Orientierung etc.), zum anderen Wissen, Fähigkeiten und Haltungen.

### 2.2.2 Auswirkungen

Gemäss der Forschung hat Vielfalt generell einen positiven Einfluss auf Teamkreativität (siehe z.B. Amabile & Kurtzberg 2001 oder Milliken, Bartel, & Kurtzberg 2003). Jedoch ist nicht jede Art Diversität, in jedem Kontext, in jeder Prozessphase oder für jeden Arbeitsinhalt und -schritt förderlich. Sie ist ein zweiseitiges Schwert (Carter & Phillips, 2017). Denn Diversität birgt auch Konfliktpotential in sich.

**«Diversität ist ein zweiseitiges Schwert in Organisationen»**  
(Carter & Phillips, 2017)

Laut der Meta-Analyse von Bell & al. (2011) sind die einflussreichsten Aspekte der Diversität nicht demografischer, sondern psychologischer Natur (z.B. Persönlichkeit, Werte und Fähigkeiten). Es ist nicht die oberflächliche, sichtbare Diversität, die ausschlaggebend ist, sondern die verborgene, tiefgründige.

Gemäss Page (2017) hängt der "Diversity-Bonus" sowohl von der Art der Diversität ab, als auch von der Aufgabe, um die es geht; Ideen generieren ist nicht dasselbe, wie Ideen umsetzen. Der Autor stellt fest, dass

"Diversitätsboni am häufigsten in Teams von kognitiven Mitarbeitenden auftreten, die mit nicht-routinemäßigen Aufgaben beschäftigt sind" (op. cit.: 7).

Während eine vielfältige Teamzusammensetzung einen Vorteil zu bieten scheint, wenn es darum geht, ein breiteres Spektrum an originellen und nützlichen Ideen zu generieren, deuten experimentelle



---

Studien (siehe z. B. Harvey 2013) darauf hin, dass solche Vorteile verschwinden, sobald das Team entscheiden muss, welche Ideen ausgewählt und umgesetzt werden sollen, dies vermutlich, weil Vielfalt den Konsens behindert.

Aus der Vielfalt entstehenden Konflikte können gemildert werden, wenn Teammitglieder über interkulturelle Kompetenz verfügen. Einzelne Personen müssen in der Lage sein, ihre individuellen, egoistischen Absichten zurückstellen, um mit anderen zu kooperieren. All dies ist besonders wichtig, wenn Teams vielfältig sind, da es für Teammitglieder schwieriger sein kann, die Dinge aus der Perspektive der anderen Mitglieder zu sehen, sich einzufühlen und mit eigenen, bewussten und unbewussten Vorurteilen umzugehen.

Für Glăveanu & al. steht die Differenz im Mittelpunkt des kreativen Prozesses (Glăveanu 2014; Glăveanu & Gillespie 2015; Glăveanu & Clapp 2018). Es stellt sich jedoch die Frage, wie genau Unterschiede und Vielfalt innerhalb von Interaktionen in spezifischen Umgebungen gefördert werden können.

Unsere eigenen Forschungsarbeiten (z. B. Stalder 2019a, 2019b oder Stalder & al. 2020) deuten darauf hin, dass Diversität positiv mit Perspektivenvielfalt, der Produktion origineller Ideen und mit kreativen Ergebnissen von großem wirtschaftlichem und sozialem Wert verbunden ist. Unsere ersten Ergebnisse lassen auch vermuten, dass sprachliche Vielfalt zu den Faktoren zählt, die sich positiv auf die Teamkreativität auswirken - abhängig von den Prozessstufen und den gestellten Aufgaben. Ein weiterer interessanter Befund, der noch nicht erhärtet ist, lässt vermuten, dass die eigene, positive Wahrnehmung der kreativen Fähigkeiten des Teams ein Moderator ist, der sich stark auf die Teamkreativität auswirkt.

Der Einfluss von Diversität auf Teamkreativität hängt also von vielen unterschiedlichen Faktoren ab: den individuellen Voraussetzungen (Einstellung und Verhalten), der Art der Aufgabe, der Prozessphase, dem Bewusstsein der Unterschiedlichkeit und vor allem der positiven Wertschätzung davon unter den einzelnen Teammitgliedern und in der Gruppe als Ganzes.

Aus unserer Sicht sind die Zusammenarbeitsgeschichte und die gemeinsam gestaltete Kultur sowie das Kooperationsklima ausschlaggebend für einen positiven Einfluss der Diversität auf die Kreativität im Unternehmenskontext. Dazu ist vor allem hohe interkulturelle Kompetenz notwendig, sowohl seitens Managements sowie der Mitarbeitenden aller Ebenen und Tätigkeitsfelder. Die Beschreibung dieser Kompetenz steht im Zentrum des nächsten Kapitels.



---

### 3. Interkulturelle Kompetenz

Kulturelle Komplexität im beruflichen Kontext ist nicht mehr die Ausnahme, sondern die Regel. Wir alle haben immer häufiger Kontakt mit Menschen unterschiedlicher Herkunft, Erfahrung, Bildung, Erwartungen, Perspektiven, Wertdefinitionen und Interpretationen. In einem solchen Umfeld ist interkulturelle Kompetenz von entscheidender Bedeutung. Ihre Förderung bei Managern, Führungskräften und Teammitgliedern ist eine Grundvoraussetzung für nachhaltigen - sozialen, politischen, ökonomischen und ökologischen - Erfolg.

Effektives interkulturelles Management, das auch die Leistung der Teams vorantreibt, erfordert globale Identität und Offenheit für kulturelle Vielfalt (Ang et al. 2006; Shokef & Erez 2008, Fotso et al. 2018, Abadir & al. 2019). Die Fähigkeit, globale Perspektiven einzunehmen und Kooperationskulturen zu schaffen, ist für Personen in Management- und Leitungsfunktionen zentral (Gandolfi 2012; Reiche, Bird, Mendenhall & Osland, 2017). Die Leader der Zukunft werden nicht nur mit interkultureller Kompetenz führen, sondern auch die Fähigkeit haben müssen, diese Kompetenzen bei anderen zu fördern (Armstrong 2020: 1).

Was ist unter interkultureller Kompetenz zu verstehen? Um diese Frage zu beantworten, gehen wir zuerst kurz auf die Konzepte «Kultur» und «Interkultur» ein.

#### 3.1 Kultur und Interkultur

In unserem sozialen Umfeld – beruflich und privat – gibt es viele verschiedene "Kulturen", d.h. unterschiedliche Formen und Arten der Kommunikation, des Zusammenlebens und der Zusammenarbeit. «Kultur» kann im breiten oder im engen Sinn verstanden werden. Eng gesehen bezeichnet Kultur künstlerische Produkte oder Leistungen. In dieser Perspektive wird sie gern auf nationale oder ethnische Zugehörigkeit reduziert. Das breite Verständnis des Kulturbegriffs – auf das wir uns hier beziehen – basiert auf den Forschungsarbeiten der nordamerikanischen Anthropologie (z. B. Sapir 1921, Kroeber 1952, Kroeber & Kluckhohn 1952, Hall 1976). Wir stützen uns auch auf die Arbeiten von Cuhe (1996), Wicker (1997), Rivera (2000), Giordano (2003 & 2008), Kilani (2009) oder Pretceille (2012).

*Kulturen* sind unserem Verständnis nach *Organisationsformen*, die wir Individuen und Gruppen in unseren täglichen Interaktionen aushandeln und so gemeinsam konstruieren (Gohard-Radenkovic & Stalder 2013), um uns das Zusammenleben und -arbeiten zu erleichtern.

Eine «Interkultur» ist *eine im Entstehen begriffene Kultur, eine «Zwischenkultur»*. Beneke (1995) bezeichnet das Konzept als Entstehungsprozess von neuen Kulturen in Kontaktsituationen. Es ist eine Art «physischer und psychischer Raum», indem Individuen mit unterschiedlichen Zugehörigkeiten und Erfahrungen aufeinandertreffen und gemeinsame Organisationsformen, d. h. Kulturen, aushandeln



---

(Stalder & al. 2020, Stalder & Agbobli 2021). In einer Interkultur sind die Strukturen, Regeln und Normen noch nicht konsolidiert.

«Interkultur» oder «Interkulturalität» wird in der Praxis immer noch hauptsächlich mit nationalen oder sprachlichen Zugehörigkeiten in Verbindung gebracht und als Problem angesehen. Es finden sich zahlreiche Publikationen zu diesem Thema auf dem Markt, die vor allem auf quantitativen, kulturvergleichenden Studien beruhen. Zu den bekanntesten Vertretern dieses quantitativen Ansatzes gehören Kluckhohn und Strodtbeck (1961), Hofstede (z. B. 1980 oder 2001), Trompenaars (1994), House et al. (2004), Schwartz (2011), Trompenaars und Hampden-Turner (2012) oder Meyer (2014). Als eine weitere Referenz kann hier das Globe Project<sup>1</sup> angefügt werden. Diese Forschungsarbeiten haben zu einer Reihe von "Dimensionen" (Hofstede 2020) oder "Skalen" (Meyer 2014) kultureller Werte und Verhaltensweisen geführt, welche Führungskräften und Mitarbeitende bei Interaktionen über nationale Grenzen hinweg beachten sollten. Diese Veröffentlichungen sensibilisieren uns auf unterschiedliche Erwartungen von Menschen anderer nationaler Zugehörigkeit. Hingegen muss hier vor voreiligen Generalisierungen und Stereotypen gewarnt werden. Menschen sind unterschiedlich. Wir verhalten uns nicht immer gleich. Daher gibt es keine vorgefertigten Rezepte für die Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen Menschen, die in anderen Kulturen aufgewachsen sind. Jede Person, jede Gruppe hat ihre eigenen Besonderheiten. Die Interaktionen finden immer in speziellen sozialen, historischen, politischen, wirtschaftlichen Kontexten statt. Qualitative, situationspezifische und interaktionsanalytische Forschungsarbeiten basierend auf Feldbeobachtungen und «dichten Beschreibungen» (Geertz 1973) werden dieser Tatsache eher gerecht (z.B. Chevrier 2003, d'Iribarne 1989, Chanlat 1990, Mutabazi & Pierre 2008, Stalder 2010, 2013, 2016, 2019, 2021, 2022).

Interkulturelle Kommunikationssituationen können in der Tat problematisch sein. Menschen, die sich auf der interkulturellen Bühne bewegen, befinden sich auf unbekanntem, unsicherem Terrain. Gewohnte Strategien funktionieren nicht. Neue Wege müssen erkundet und gemeinsam beschritten werden. Interkulturelle Begegnungen haben aber auch viele spannende Aspekte: Werden sie positiv wahrgenommen, verfügen die Menschen über die notwendigen Kompetenzen und werden Teams selbst- und kulturbewusst geführt, erweitern sie Horizonte, setzen Lernprozesse in Gang und fördern Kreativität und Innovation.

**«Employees in certain cultures may be particularly hesitant to ask questions, provide feedback, or openly disagree with their superiors»**

*(Edmondson & Lei, p. 8, 2014)*

---

<sup>1</sup> Gross angelegte Studie über kulturelle Einflüsse auf die Zusammenarbeit im beruflichen Kontext. Es stützt sich auf Daten aus mehr als 170 Ländern und Beiträge von über 500 Forschenden ab. Siehe <https://globeproject.com/>

Interkulturelle Kommunikationssituationen bedürfen besonderen Kompetenzen, sie können leicht zu Unsicherheit, Missverständnissen und Konflikten führen. Die Beteiligten befinden sich auf unsicherem Terrain. Ihr soziales Konstrukt ist nicht konsolidiert. Das heisst, wir kennen uns erst oberflächlich und ungenügend. Daher wissen wir nicht so recht, was wir voneinander erwarten können und dürfen. Interkulturelle Kompetenz erleichtert uns den Aushandlungsprozess von Organisationsformen – sprich Kulturen - unseres Zusammenlebens und -arbeitens.

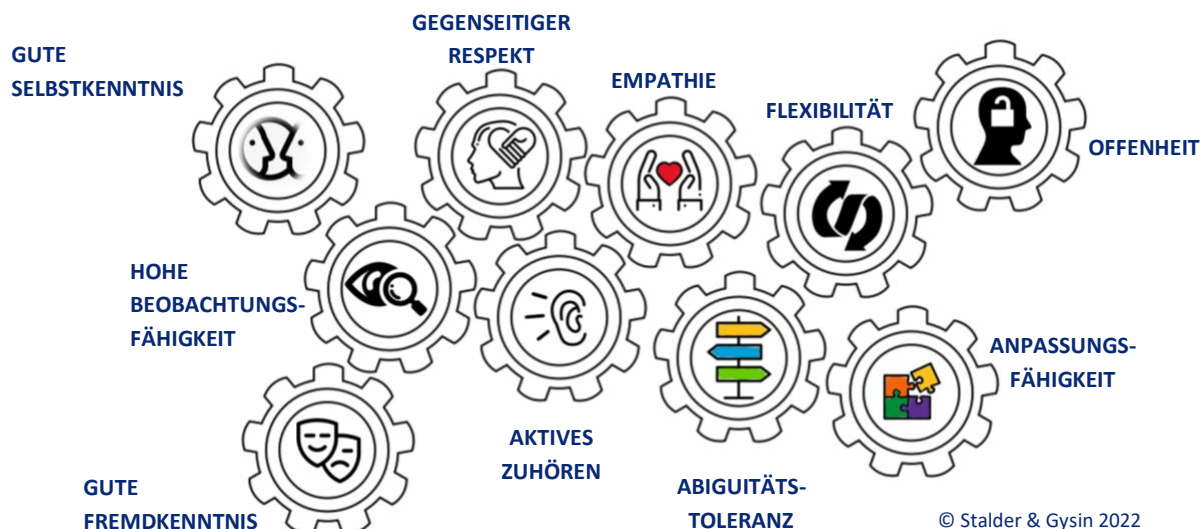
### 3.2 Interkulturelle Kompetenz

Interkulturelle Kompetenz ist also nicht nur die Sache von Managern und Führungskräften. Sie betrifft uns alle. Kompetenz ist die Kombination aus Wissen, Können und Wollen (Le Boterf 2010). Kompetent sein bedeutet, zu wissen, was zu wem, wann, wo und wie zu sagen und zu tun ist (Le Boterf 2010: 63).

Kompetentes Verhalten geht mit grossem Selbst- und Kulturbewusstsein einher. Es hat eine individuelle und eine kollektive Dimension. Nach Le Boterf (op. cit.: 67): "Kompetentes Handeln bedeutet, dass man weiß, wie man mit anderen interagiert; man kann nicht allein kompetent sein". Nach Chen & Starosta (1996: 358-359):

[...] kann interkulturelle Kommunikationskompetenz als die Fähigkeit aufgefasst werden, kulturelle Bedeutungen auszuhandeln und angemessen wirksame Kommunikationsverhaltensweisen auszuführen, die die multiplen Identitäten der Interaktanten in einer bestimmten Umgebung anerkennen.

In der Theorie finden sich viele verschiedene Listen mit interkulturell relevanten Eigenschaften für erfolgreiche Interaktionen zwischen Menschen mit unterschiedlichem Hintergrund (z. B. Ruben 1976, Triandis 1977, Fritz, Möllenberg & Chen 2000), Deardorff 2006, Keup 2010, Bolten 2018, Stalder 2022). Wir heben in nachstehender Grafik die unserer Meinung nach wichtigsten hervor:



---

Diese Kompetenzen sind entscheidend in interkulturellen Kontexten, in denen die Teammitglieder ihre Kultur noch nicht gefestigt haben. Wie bereits erwähnt können interkulturelle Situationen Unsicherheit, Verwirrung oder Konflikte auslösen. Manager, Führungskräfte und Teammitglieder müssen gemeinsam Vertrauen und so psychologische Sicherheit schaffen.

### **3.3 Strategien zur Zusammenarbeit im interkulturellen Kontext**

In unseren qualitativen Forschungsarbeiten (Interviews, Feldbeobachtung, Filmanalysen) gehen wir unter anderem der Frage nach, wie Führungskräfte in internationalen, -kulturellen, und -disziplinären ihren Arbeitskontext erleben und insbesondere welche Strategien sie anwenden, um erfolgreich mit ihren Kollegen und ihren Teams zu interagieren. Im Laufe der Jahre haben wir ein umfangreiches Repertoire an Strategiebeschreibungen zusammengestellt, die Führungskräfte in ihrem beruflichen Umfeld einsetzen (siehe z.B. Stalder 2010, 2016 oder auch 2019a und 2019b).

Die beobachteten, oder von unseren Gesprächspartnern beschriebenen Strategien reichen beispielsweise von "aufmerksam sein", "sich selbst in Frage stellen", "Interesse bekunden", "offen sein", "Selbstbeherrschung", "eine gemeinsame Sprache finden", "Teamtraining", "Erwartungen explizit machen", "auf Status und Rolle achten", "Territorium verteidigen" bis hin zu "Konsens finden" und "Humor einsetzen".

Wir stimmen auch Toth (2020) zu: Interkulturelle Kommunikationskompetenz beginnt mit Selbsterkenntnis, Aufgeschlossenheit und Flexibilität. Manager, Führungskräfte und Teammitglieder müssen in der Lage sein, Normenvielfalt zu erkennen und Perspektiven zu wechseln. Interkulturelle Kompetenz beginnt dort, wo es Einzelpersonen und Gruppen gelingt, die Platin-Regel (von T. Alessandra, zitiert in Toth, 2020: 9) anzuwenden "Do onto others as they would like to be done on them" anstelle der verbreiteten Goldenen Regel "Do onto others as you would like them to do on you".

***«Do onto others as they would like to be done on them»***  
*(T. Alessandra)*

---

## 4. Methoden zur Förderung der interkulturellen Kompetenz

Abschliessend stellen wir einige Methoden dar, die zum positiven Umgang mit Diversität, der Förderung interkultureller Kompetenz und so der Teamkreativität beitragen können (siehe auch Stalder 2022):

- sich mit seiner eigenen Identität und mit seinen eigenen Wertvorstellungen und -systemen auseinandersetzen, um sich deren (noch) besser bewusst zu werden,
- sich mit der Identität und den Wertvorstellungen und -systemen der Teammitglieder und der Gruppe als Gesamtes auseinandersetzen;
- gemeinsam an der Teamidentität und an den – individuellen sowie kollektiven – Visionen arbeiten,
- gemeinsam im Team die Kreativitätsperformance und das Potential beleuchten sowie an der Eigenwahrnehmung arbeiten,
- Fragenstellen und aktives Zuhören praktizieren und fördern,
- Psychologische Sicherheit bieten und kultivieren (Vertrauen, gegenseitiger Respekt, Risiko- und Fehlerbereitschaft),
- sich für die Identität und Wertvorstellungen und -systeme anderer interessieren und öffnen.

Unter Punkt 5 schlagen wir abschliessend Handlungsmöglichkeiten vor, die zur Entwicklung von interkultureller Kompetenz und zur Förderung der Zusammenarbeit in heterogenen Teams beitragen können.

---

## 5. Handlungsempfehlungen

**Kontakt:** pia.stalder@heig-vd.ch / pia.stalder@bfh.ch

### Empfehlung 1



#### Team Creativity Navigator® (TCN)

Der Team Creativity Navigator® (TCN) ist ein neues Assessment- und Kompetenzentwicklungstool für Führungskräfte und Teams.

Der TCN ist wissenschaftlich fundiert. Er evaluiert, unter anderem, die Diversität sowie die Kooperationskultur im Team. Das Tool basiert auf der Selbsteinschätzung der Teammitglieder und hat die Form eines online Fragenkatalogs gekoppelt mit einem teamspezifischen Bericht. Es wurde von der HSLU, der HEIG-VD und sieben Privatunternehmen im Rahmen eines von der Innosuisse (Schweizerische Agentur für Innovationsförderung) unterstützten Projekts entwickelt. Zusammengefasst kann der Team Creativity Navigator eingesetzt werden für:

- Standortbestimmung in Sachen Teamkreativität,
- Identifikation von Stärken & Handlungsfeldern,
- Assessment von Teamkultur und -klima,
- Kreativitätskulturentwicklung für Teams und Individuen,
- Kombinationsmöglichkeit mit Innovations-Challenges,
- Lösungsorientierte, massgeschneiderte Weiterbildungsseminare (für Team- und Projektmanagerinnen und -manager).

Im Rahmen des erwähnten Forschungs- und Entwicklungsprojekts wurde nicht nur der Team Creativity Navigator entwickelt. Das Partnerkonsortium hat gleichzeitig zwei weitere Assessment Tools für a) die Kreativität in der gesamten Organisation (Organizational Creativity Navigator®) und b) der Kreativität von Einzelpersonen (Individual Creativity Navigator®) konzipiert.

Für weiterführende Informationen und/oder den Einsatz des Team Creativity Navigator® – sowie des Organizational Creativity Navigator® oder des Individual Creativity Navigator® – zögern Sie nicht, uns zu kontaktieren (pia.stalder@heig-vd.ch / pia.stalder@bfh.ch).

#### Empfehlung 2



#### InnoGame

Das InnoGame (Stalder 2019a und 2019b, 2020) ist ein Managementkompetenzentwicklungstool für die Zusammenarbeit im interdisziplinären, -kulturellen, -nationalen Kontext. Teams erhalten einen unternehmensspezifischen Innovations-Challenge, werden in den Wettbewerb gesetzt und gefilmt. Die Ergebnisse werden quantitativ und qualitativ ausgewertet sowie im Team diskutiert.

#### Empfehlung 3



#### Plastische Mediation (PM)

Die "Plastische Mediation" (PM) (Stalder, 2014, 2019, 2020) ist eine wirkungsvolle Methode zur Entwicklung interkultureller Kommunikationskompetenz. Sie wird in Einzel- sowie Teamcoachings eingesetzt. Die PM ist eine Kreativitätstechnik. Sie basiert auf allen möglichen Materialien und Artefakten. Die Teilnehmenden stellen komplexe Arbeitssituationen dar, nehmen neue Perspektiven ein und erarbeiten Lösungsansätze.

#### Empfehlung 4



#### Mentoring für Führungskräfte und Teams

Mentoring kann zur wirksamen Förderung der interkulturellen Kompetenzen von Managerinnen und Managern sowie von Teammitgliedern eingesetzt werden. Betriebliche Mentorinnen und Mentoren sind Fach- und Führungskräfte, die im Unternehmenskontext als Beratungs-, Coachings- und Trainingsexperten unterwegs sind. Ausgewiesene betriebliche Mentorinnen und Mentoren verfügen über gezielte Fähigkeiten, die zur Entwicklung interkultureller Kompetenz beitragen können: Beobachten, Fragen, aktives Zuhören und Unterstützung bei Veränderungsprozessen (Individuum und Gruppe).

Siehe auch <https://www.bp-mentor.ch/berufsbild/>

#### Empfehlung 5



#### Global DISC – ICQ

Global DISC ist ein Tool, das von ICQ-Global lizenzierten Mentorinnen und Mentoren (Mentoring verstanden als Beratung, Coaching und Training) zur Förderung interkultureller Kompetenz angeboten und eingesetzt wird. Es ermöglicht, besser zu verstehen, wie Persönlichkeitstyp und kultureller Hintergrund unser Verhalten und unseren Kommunikationsstil beeinflussen. Es unterstützt die Entwicklung unserer Selbstkenntnis - Werte, Bedürfnisse, Normen,



---

Verhalten, Vorlieben (Arbeit, Zusammenleben, etc.) ... - und unsere Fähigkeit, mit anderen Menschen zusammenzuarbeiten, die unterschiedliche Erfahrungs-, Bildungs- und Kulturhintergründe haben. Global DISC - entwickelt von Csaba Toth (2020ff) - besteht aus: a) einem Online-Fragebogen, b) einem persönlichen Bericht (zur Reflexion und zum Lernen), c) dem "Quest", einer interaktiven Coaching-Anwendung, die darauf abzielt, die "Komfortzone" der Benutzer zu erweitern und die Verhaltensflexibilität sowie die Reflexion zu verbessern.

Siehe <https://icq.global/intercultural-disc/> und/oder kontaktieren Sie uns: [pia.stalder@heig-vd.ch](mailto:pia.stalder@heig-vd.ch) / [pia.stalder@bfh.ch](mailto:pia.stalder@bfh.ch), [csaba@icq.global](mailto:csaba@icq.global)

---

## Literaturverzeichnis

- Abadir, S., Batsa, E., Neubert, M., & Halkias, D. (2019). Leading multicultural teams in agile organizations. *Available at SSRN 3507635*.
- Amabile T. M. & Kurtzberg T. R. (2001). From Guilford to creative synergy: Opening the black box of team-level creativity. *Creativity Research Journal*, 13(3–4), 285–294.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in organizational behavior*, 10(1), 123-167.
- Anderson, N., Potočník, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of management*, 40(5), 1297-1333.
- Ang, S., Van Dyne, L., & Koh, C. (2006). Personality correlates of the four-factor model of cultural intelligence. *Group & Organization Management*, 31(1), 100–123.
- Armstrong, J. P. (2020). Assessing intercultural competence in international leadership courses: Developing the Global Leader. *Journal of Leadership Education*, 19 (4).
- Barron, F. (1955). The disposition toward originality. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 51(3), 478.
- Becker, M. & Seidel A. (2006). *Diversity Management. Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt*. Schäffer-Poeschel Verlag.
- Bell, S. T., Villado, A. J., Lukasik, M. A., Belau, L., & Briggs, A. L. (2011). Getting specific about demographic diversity variable and team performance relationships: A meta-analysis. *Journal of management*, 37(3), 709-743.
- Beneke J. (1995). Der Gebrauch des Englischen in Handel und Wirtschaft. Dans R. Ahrens, W.-D. Bald & W. Hüllen (éds), *Handbuch Englisch als Fremdsprache (HEF)* (pp. 61-64). Berlin: Erich Schmidt.
- Bolten J. (2018), *Einführung in die Interkulturelle Wirtschaftskommunikation*, Göttingen, Vandenhoeck & Ruprecht.
- Carter A. B. & Phillips K. W. (2017). The double-edged sword of diversity: Toward a dual pathway model. *Social and Personality Psychology Compass*, 11(5), e12313.
- Chanlat J. F. (1990). *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées*. Laval/Paris: Presses de l'Université de Laval.
- Chen G.-M. & Starosta W. J. (1996). Intercultural Communication Competence: A Synthesis. In *Communication Yearbook 19*, p. 353-383.
- Chevrier, S. (2003). *Le management interculturel*. Paris : Presses universitaires de France.
- Chompunuch, S., Ribiere, V., & Chanal, V. (2019). Team Creativity: Systematic Literature Review. In ISPIIM Conference Proceedings (pp. 1-13). The International Society for Professional Innovation Management (ISPIIM).
- Cuche D. (1996/2001). *La notion de culture dans les sciences sociales*. Paris: La Découverte.
- d'Iribarne, P. (2015). *La logique de l'honneur*. Gestion des entreprises et traditions nationales. Média Diffusion.
- Deardorff, D. K. (2006). The identification and assessment of intercultural competence as a student outcome of internationalization. *Journal of Studies in International Education*, 10(3), 241-266.
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 23-43.
- Feist, Gregory J. (1998). A meta-analysis of personality in scientific and artistic creativity. *Personality and social psychology review* 2.4, 290-309.

- Fotso, G. B., Edoun, E. I., & Mbohwa, C. (2018, April). Business Enablers and Organisational Performance: Challenges and Opportunities. In Proceedings of the 2018 International Conference on Internet and e-Business (pp. 94-98). ACM.
- Fritz W., Möllenberg A., Chen G.-M. (2000). Measuring intercultural sensitivity in different cultural context, Arbeitspapier, No. 00/11, ISBN 3933628334, Technische Universität Braunschweig, Institut für Marketing, Braunschweig.
- Gandolfi F. (2012). A conceptual discussion of transformational leadership and intercultural competence. *Revista De Management Comparat International*, 13(4), 522-534.
- Geertz, C. (1973/2000). *The Interpretation of Cultures*. New York: Basic Books.
- Giordano Ch. (2003). Préface. De la crise des représentations au triomphe des préfixes. Dans A. Gohard-Radenkovic, D. Mujawamariya & S. Pérez (éds), *Intégration des «minorités» et nouveaux espaces interculturels* (pp. XI-XVII). Berne: Peter Lang.
- Giordano Ch. (2008). L'insoutenable innocence de l'interculturel. Dans A. Gohard-Radenkovic & A. J. Akkari, *Coopération internationale: entre accommodements interculturels et utopies du changement*. Paris: L'Harmattan.
- Glăveanu V. P. & Beghetto R. A. (2017), The difference that makes a 'creative' difference in education, in R. A. Beghetto & B. Sriraman (Eds.), *Creative contradictions in education* (pp. 37-54), Cham, Springer.
- Glăveanu V. P., & Gillespie A. (2015), Creativity out of difference: Theorising the semiotic, social, and temporal origin of creative acts, in V. P. Glăveanu, A. Gillespie & J. Valsiner (Eds.), *Rethinking creativity: Contributions from social and cultural psychology* (pp. 1-15), Hove/New York, Routledge.
- Glăveanu, V. P. (2014). *Distributed creativity: Thinking outside the box of the creative individual*. Cham: Springer.
- Gohard-Radenkovic A. & Stalder P. (2013). Pour en finir avec la conception ordinaire de la notion de culture... *Universitas*, no 1, octobre. Fribourg: Université de Fribourg.
- Gordon, J. (2007). *The energy bus: 10 rules to fuel your life, work, and team with positive energy*. John Wiley & Sons.
- Hall E. T. (1976/1979). *Au-delà de la culture*. Paris: Éditions du Seuil.
- Hampden-Turner, C., Trompenaars, A., & Gostyńska, D. (2012). *Siedem kultur kapitalizmu: USA, Japonia, Niemcy, Francja, Wielka Brytania, Szwecja, Holandia*. Wolters Kluwer Polska.
- Harvey, S. (2013). A different perspective: The multiple effects of deep level diversity on group creativity. *Journal of Experimental Social Psychology*, 49(5), 822-832.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA.: Sage.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Beverly Hills, CA: Sage.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage publications.
- Keup M. (2010). *Internationale Kompetenz. Erfolgreich kommunizieren und handeln im Global Business*. Wiesbaden: Gabler.
- Kilani M. (2009). *Anthropologie, du local au global*. Paris: Armand Colin.
- Kluckhohn, F. R. & Strodtbeck, F. L. (1961). *Variations in value orientations*. Evanston, IL: Row, Peterson.
- Kroeber A. L. (1952/1972). *The Nature of Culture*. Chicago/London: The University of Chicago Press.
- Kroeber A. L. & Kluckhohn C. (1952). Culture: A critical review of concepts and definitions. Harvard University: *Peabody Museum of American Archeology and Ethnology Papers*, 47.
- Le Boterf G. (2010). *Construire les compétences individuelles et collectives*. Paris: Editions d'Organisation.

- 
- Meyer E. (2014/2015). *The Culture Map. Decoding How People Think, Lead and Get Things Done Across Cultures*. New York: PublicAffairs.
- Milliken F., Bartel C., & Kurtzberg T. (2003). Diversity and Creativity in Work Groups: A Dynamic Perspective on the Affective and Cognitive Processes That Link Diversity and Performance. In P. Paulus & B. Nijstad (Eds.), *Group Creativity* (1st ed., pp. 32–62). Oxford University Press.
- Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of management review*, 21(2), 402-433.
- Mutabazi E. & Pierre Ph. (2008). *Pour un management interculturel. De la diversité à la reconnaissance en entreprise*. Paris: L'Harmattan.
- Page, S. E. (2017). *The Diversity Bonus. How Great Teams pay off in the Knowledge Economy*. Princeton: Princeton University Press.
- Palmer, C. (2016). *Berufsbezogene Kreativitätsdiagnostik. Beschreibung und Messung der personalen Voraussetzungen von Innovationen*. Berlin, Heidelberg: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Plucker, Jonathan A., and Ronald A. Beghetto (2004a). "Why creativity is domain general, why it looks domain specific, and why the distinction does not matter." In R. J. Sternberg, E. L. Grigorenko, & J. L. Singer (Eds.), *Creativity: From potential to realization*, *American Psychological Association*, pp. 153–167.
- Plucker, Jonathan A., Ronald A. Beghetto, and Gayle T. Dow (2004b). "Why isn't creativity more important to educational psychologists? Potentials, pitfalls, and future directions in creativity research." *Educational psychologist* 39.2, 83-96.
- Pretceille, M. A. (2012). Quelle anthropologie pour quel enseignement? Dans F. & B. Fracciolla, *Anthropologies, interculturalité et enseignement-apprentissage des langues. Quelle(s) compatibilité(s)?* (pp. 19-34). Berne: Peter Lang.
- Reiche B. S., Bird, A., Mendenhall, M. E., & Osland, J. S. (2017). Contextualizing leadership: A typology of global leadership roles. *Journal of International Business Studies*, 48(5), 552-572.
- Rivera A. (1997/2000). Culture. Dans R. Gallissot, M. Kilani & A. Rivera, *L'imbroglia ethnique* (pp. 63-82). Lausanne : Payot.
- Ruben, B. D. (1976). Assessing communication competency for intercultural adaptation. *Group & Organization Studies*, 1(3), 334-354.
- Sapir E. (1921/2001). *Anthropologie. Tome 1. Culture et personnalité*. Paris: Editions de Minuit (version électronique produite par J.-M. Tremblay dans le cadre de la collection „Les classiques des sciences sociales“).
- Schwartz, S. H. (2011). Values: Individual and cultural. In S. M. Breugelmans, A. Chasiotis, & F. J. R. Vijver (Eds.), *Fundamental questions in cross-cultural psychology* (pp. 463– 493), Cambridge: Cambridge University Press.
- Shokef, E., & Erez, M. (2008). Cultural intelligence and global identity in multicultural teams. In S. Ang & Van Dyne, L. (Eds.), *Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications* (pp. 177–191). New York, NY: M.E. Sharpe.
- Simonton, Dean Keith (1999). *Origins of genius: Darwinian perspectives on creativity*. Oxford University Press.
- Stalder, P. (2010). Pratiques imaginées et images des pratiques plurilingues: stratégies de communication dans les réunions en milieu professionnel international (Vol. 27). Peter Lang.
- Stalder, P. (2013). Management international: développer les compétences en innovant les formations », in X. Yang & L. Zheng, *Culture et management*. Paris: L'Harmattan.
- Stalder, P. (2014a). Strike Season? Gestion des diversités linguistiques et culturelles dans les réunions en milieu professionnel international. *Recherches en didactique des langues et des cultures. Les cahiers de l'Acedle*, 11(11-2).

- Stalder, P. (2014b). La médiation plastique pour le développement des compétences de communication en milieu professionnel international : Compad®, Playmobils® & Cie. In P. Stalder & A. Tonti (dir.), *La médiation interculturelle: représentations, mises en œuvre et développement des compétences*, pp. 177-195. Paris: Editions des archives contemporaines.
- Stalder, P. (2019a), "Creativity in Intercultural Teams: Which Indicators, Facilitators and Competencies?", IACCM-IESEG Conference Proceedings, *Intercultural competencies for a disruptive VUCA world: Exploring creativity, innovation, resilience & resistance in intercultural research, training & management*", Paris, IÉSEG School of Management 31.10.-2.11.19, 9-27.
- Stalder, P. (2019b). Funo ? Humour, émotion et créativité au sein d'équipes interculturelles. In F. Berdal-Masuy (éd.), *Emo-langages: Vers une approche transversale des langages dans leurs dynamiques émotionnelles et créatives*, Revue TIPA (Travaux interdisciplinaires sur la parole et le langage), No 35, <https://journals.openedition.org/tipa/>
- Stalder, P. (2019c). Mentoring zur Förderung der interkulturellen Managementkompetenz im Betrieb. Theorie und Praxis. Thematische Arbeit (unveröffentlicht) zur Berufsprüfung Betrieblicher Mentor mit eidgenössischem Fachausweis. September 2019.
- Stalder, P. (2022, in print). Intercultural Work Settings: Which Communication Competences for Managers and Teams? In I. Stolz & S. Scherrer (eds), *International Leadership – Effecting Success Across Borders in a Boundaryless World*, Springer Gabler.
- Stalder, P. & Agbogli C. (2021). La compétence interculturelle et l'humour comme stratégie dans le contexte du management interculturel, pp. 77-94. In *Langages*, no 222/2, coordonné par F. Baider et G. Cislaru. Paris: Dunod.
- Stalder, P., Nussbaum J., Gisin L., Seiler S. and Kaudela-Baum St. (2020). Team Creativity: Development of a Digital Assessment Tool, CINet 2020 | ISBN 978-90-77360-23-1 | Page 790 – 795.
- Sternberg, R. J., & Lubart, T. I. (1999). The concept of creativity: Prospects and paradigms. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of creativity* (pp. 3-15). Cambridge: Cambridge University Press.
- Sternberg, R. J., ed. (1999). *Handbook of creativity*. Cambridge University Press.
- Sy, K., Stalder, P., Veillette, J., & Gohard-Radenkovic, A. (2017). Diversité(s) au cœur des politiques et des pratiques: entre l'Europe et l'Afrique. *Alterstice, Revue internationale de la recherche interculturelle*, 7(2).
- Torchia, M., Calabrò, A., & Morner, M. (2015). Board of directors' diversity, creativity, and cognitive conflict: The role of board members' interaction. *International Studies of Management & Organization*, 45(1), 6-24.
- Toth C. (2020). *Uncommon Sense in Unusual Times*. E-Book.
- Triandis, H. C. (1977). Subjective culture and interpersonal relations across cultures. In L. Loeb-Adler (Ed.), *Issues in cross-cultural research [Special Issue]. Annual of the New York Academy of Sciences*, 285, 418–434.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2012). *Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business* (3rd ed). Sonoma/Nicolas Brealey Publishing Ltd., London.
- Wicker H.-R. (1997). From complex culture to cultural complexity. Dans P. Werbner & T. Modood (éds), *Debating Cultural Hybridity, Multi-Cultural Identities and the Politics of Anti-Racism* (pp. 29-45). London: Zed Books.
- Wieviorka, X. M. (2008). Les différences culturelles. In Jean-Pierre Saez (coords.), *Culture & Société*, Éd. de l'attribut, Toulouse, 181-182.