Interkulturelle-Zusammenarbeit in virtuellen Kooperationen

Ein Report im Rahmen des durch das BMBF geförderten Forschungsprojektes
„VirtOweB“
Förderkennzeichen: 01HU0130

Daniela Krause

C-LAB Report

Vol. 2 (2003) No. 1

Cooperative Computing & Communication Laboratory

ISSN 1619-7879

C-LAB ist eine Kooperation
der Universität Paderborn und der Siemens Business Services GmbH & Co OHG
www.c-lab.de
info@c-lab.de

C-LAB Report

Herausgegeben von
Published by

Dr. Wolfgang Kern, Siemens Business Services GmbH & Co OHG
Prof. Dr. Franz-Josef Rammig, Universität Paderborn

Das C-LAB - Cooperative Computing & Communication Laboratory - leistet Forschungs- und Entwicklungsarbeiten und gewährleistet deren Transfer an den Markt. Es wurde 1985 von den Partnern Nixdorf Computer AG (nun Siemens Business Services GmbH & Co OHG) und der Universität Paderborn im Einvernehmen mit dem Land Nordrhein-Westfalen gegründet.
Die Vision, die dem C-LAB zugrunde liegt, geht davon aus, dass die gewaltigen Herausforderungen beim Übergang in die kommende Informationsgesellschaft nur durch globale Kooperation und in tiefer Verzahnung von Theorie und Praxis gelöst werden können. Im C-LAB arbeiten deshalb Mitarbeiter von Hochschule und Industrie unter einem Dach in einer gemeinsamen Organisation an gemeinsamen Projekten mit internationalen Partnern eng zusammen.

C-LAB - the Cooperative Computing & Cooperation Laboratory - works in the area of research and development and safeguards its transfer into the market. It was founded in 1985 by Nixdorf Computer AG (now Siemens Business Services GmbH & Co OHG) and the University of Paderborn under the auspices of the State of North-Rhine Westphalia.
C-LAB's vision is based on the fundamental premise that the gargantuan challenges thrown up by the transition to a future information society can only be met through global cooperation and deep interworking of theory and practice. This is why, under one roof, staff from the university and from industry cooperate closely on joint projects within a common research and development organization together with international partners. In doing so, C-LAB concentrates on those innovative subject areas in which cooperation is expected to bear particular fruit for the partners and their general well-being.

ISSN 1619-7879

C-LAB
Fürstenallee 11
33102 Paderborn
fon: +49 5251 60 60 60
fax: +49 5251 60 60 66
email: info@c-lab.de
Internet: www.c-lab.de

© Siemens Business Services GmbH & Co. OHG und Universität Paderborn 2003
Alle Rechte sind vorbehalten.
Insbesondere ist die Übernahme in maschinenlesbare Form sowie das Speichern in Informationssystemen, auch auszugsweise nur mit schriftlicher Genehmigung der Siemens Business Services GmbH & Co. OHG und der Universität Paderborn gestattet.
All rights reserved.
In particular transfer of data into machine readable form as well as storage into information systems, (even extracts) is only permitted prior to written consent by Siemens Business Services GmbH & Co. OHG and Universität Paderborn.

Verbundprojekt des BMBF:
„VirtOweB - Virtuelle Organisationsformen für wissensbasierte Biotechnologieprozesse“
Förderkennzeichen: 01HU0130

Dieser Report ist im Rahmen des durch das BMBF geförderten Forschungsprojektes „VirtOweB“ entstanden - als Arbeitspaket II.4 :

Ermittlung der individuellen Anforderungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor dem besonderen Hintergrund interkultureller Zusammenarbeit

Durchführung:
Daniela Krause
C-LAB / Universität Paderborn
Kontakt: virtoweb@c-lab.de

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis 2
1 Einführung 4
2 Analyse der Problemfelder und Konfliktpotenziale 5
2.1 Theoretische Grundlagen 5
2.1.1 Virtuelle Kooperationen 5
2.1.2 Interkulturelle Aspekte 14
2.1.3 Kommunikation 32
2.1.4 Gruppen und Teams 43
2.1.5 Coaching 57
2.2 Problemfelder und Erfolgsfaktoren virtueller interkultureller Teams 60
3 Anforderungen an die Mitarbeiter 64
3.1 Individuelle Anforderungen an die Gruppenmitglieder 65
3.1.1 Projektmanagement-Techniken 69
3.1.2 Netzwerken 70
3.1.3 Adäquates Nutzen von Kommunikationstechnologien 72
3.1.4 Selbstmanagement 74
3.1.5 „Grenzmanagement“/interkulturelle Kompetenz 75
3.1.6 Kommunikationsverhalten: Generell und interkulturell 78
3.1.7 Zusammenfassung individueller Anforderungen an die Gruppenmitglieder 80
3.2 Individuelle Anforderungen an die Gruppenleitung 81
3.2.1 Performance Management und Coaching 82
3.2.2 Interkulturelles Führen 89
3.2.3 Aufbau und Erhalt von Vertrauen 90
3.2.4 Netzwerken 90
3.2.5 Entwickeln von Standard-Gruppenprozessen 91
3.2.6 Zusammenfassung individueller Anforderungen an die Gruppenleitung 91
3.3 Grundlegende Aspekte effizienter Kooperationsprozesse 92
3.3.1 Struktur des Teams 92
3.3.2 Teambuilding 94
3.3.3 Richtung und Fokus 101
3.3.4 Werte, Prinzipien und Betriebsvereinbarungen 102
Keep in Touch with other Team Members 103
Meeting Management 103
Decision Making and Problem Solving 103
Conflict Management 103
Working Together to Produce or Review Documents 104
Team Norms 104
3.3.5 Anforderungen für effektive interkulturelle Zusammenarbeit 108
3.3.6 Kommunikation 109
3.3.7 Auswahl der Kommunikationsmittel 115

3.3.8 Anforderungen an die Teamware 121
3.3.9 Zusammenfassung grundlegender Aspekte effizienter Kooperationsprozesse 125
3.4 Prozessbegleitende Anforderungen an Management und Gruppe 126
3.4.1 Führung 126
3.4.2 Gruppenkohäsion 130
3.4.3 Meetings 130
3.5 Zusammenfassung prozessbegleitender Anforderungen an Management und Gruppe 134
4 Handlungsstrategien, basierend auf dem Coaching-Ansatz 135
4.1.1 Coaching Ansatz 135
4.1.2 Gesamtkonzept der Maßnahmen 137
5 Fazit 141
6 Literaturverzeichnis 142

1 Einführung

In diesem Arbeitspaket werden die besonderen Anforderungen der interkulturellen Zusammenarbeit erhoben, denen sich virtuelle Unternehmen zu stellen haben. Zielsetzung dieses Arbeitspaketes ist die Systematisierung der Problemfelder interkultureller Zusammenarbeit in virtuellen Unternehmen und darauf aufbauend die Erarbeitung konkreter Handlungsstrategien und -empfehlungen.

Im Rahmen des Projektes VirtoWeb wird analysiert, wie sich die individuellen Anforderungen der Mitarbeiter von KMUs an die Kommunikation und Zusammenarbeit in virtuellen Kooperationen gestalten und wie konkret darauf reagiert werden kann. Außerdem soll aufgezeigt werden, wie sich einzelne Elemente dieser Handlungsstrategien sinnvoll in eine virtuelle Kommunikationsplattform integrieren lassen.

Der erste Arbeitsschritt besteht in der **Analyse** der sich in diesem Bereich ergebenden **Problemfelder** und **Konfliktpotenziale**.

Darauf aufbauend werden allgemeine **Anforderungen** an Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen vor dem Hintergrund interkultureller Zusammenarbeit in virtuellen Unternehmen abgeleitet.

Hieraus werden **Handlungsstrategien** für die interkulturelle Zusammenarbeit in virtuellen Unternehmen erarbeitet.

2 Analyse der Problemfelder und Konfliktpotenziale

In diesem Kapitel werden zunächst die theoretischen Grundlagen für das Verständnis der Problemfelder gelegt. Im zweiten Teil werden dann die Problemfelder aber auch Erfolgsfaktoren für virtuelle Kooperationen herausgearbeitet.

2.1 Theoretische Grundlagen

In diesem Kapitel werden die theoretischen Grundlagen für die späteren Kapitel dieser Arbeit betrachtet. Nach einer Definition von virtuellen Kooperationen werden relevante Modelle und Theorien aus den Bereichen interkulturelles Handeln, Kommunikation und Gruppen dargelegt. Anschließend werden die einzelnen theoretischen Bausteine so zusammengetragen, dass eine umfassende und komplette Basis zum Verständnis der Problematiken entsteht. Den letzten Teil bildet eine kurze Übersicht über den Begriff und Inhalt des Coaching.

2.1.1 Virtuelle Kooperationen

Dieser Abschnitt beschäftigt sich zunächst mit einer Begriffsabgrenzung von virtuellen Kooperationen. Es folgt ein kurzer Abriss über die historische Entwicklung virtueller Kooperationen, dann werden ihre Eigenschaften erörtert und schließlich die besonderen Vorteile hervorgehoben.

2.1.1.1 Begriffsabgrenzung virtuelle Kooperation

Zunächst ist es notwendig, den Begriff virtuelle Kooperation zu definieren, um eine einheitliche Verständnisbasis zu schaffen.

Im allgemeinen Sprachgebrauch ist der Begriff virtuell mit verschiedenen Definitionen belegt, so dass eine Klärung eines homogenen Gebrauches des Wortes, zumindest innerhalb dieser Arbeit, notwendig wird.

Der DUDEN (1997)[1] erklärt virtuell als "der Kraft oder Möglichkeit nach vorhanden, scheinbar". Virtuell kann demnach als Gegensatz zu face-to-face oder physisch anwesend verstanden werden. Diese Definition ist für den Inhalt dieser Arbeit bei weitem nicht genügend. Vielmehr wird hier virtuell in einem Zusammenhang mit Trendwörtern wie virtual reality und virtual space betrachtet[2], bezeichnet also mehr den technischen Aspekt von Organisation und Kommunikation als nur den physischen.

> "Fragt man nach den Wurzeln der Idee virtueller Unternehmen in der Betriebswirtschaftslehre, so stößt man rasch auf zwei ganz unterschiedliche und auf den ersten Blick sogar widersprüchliche wirkende Virtualisierungskonzepte: Da ist zum einen das Erfolgsbuch "The Virtual Corporation" von William H. Davidow und Michael S. Malone aus dem Jahr 1992 (...), das die virtuelle Unternehmung vor allem mit der Denkwelt virtueller Realitäten in Verbindung bringt und den Aspekt der Entmaterialisierung von Produkten, Prozessen und Arbeitsplätzen ins Zentrum stellt.

[1] Vgl. Duden (1997), S. 848

[2] Vgl. JOHNSON/HEIMANN (2001), S. 2

> Da ist zum anderen aber auch das Konzept virtueller Organisation, mit dem Abbe Mowshowitz bereits in den 1980er Jahren ein streng logisch-rationales Organisationsprinzip präsentiert hat)(...). Virtualisierung bezieht sich in diesem Konzept nicht auf die Entmaterialisierung oder eine Schaffung virtueller Realitäten, sondern bezeichnet ein eigenständiges Organisationsprinzip, das die dynamische Rekonfiguration von Organisationseinheiten und Organisationen beleuchtet."[3] [4]

In der vorliegenden Arbeit wird dem Ansatz von Mowshowitz gefolgt.

Was unterscheidet eine virtuelle Kooperation von einer virtuellen Organisation oder einer virtuellen Unternehmung? In der Literatur mangelt es trotz gemeinsamer Ansätze und Annahmen doch an einer einheitlichen Definition und Begriffsabgrenzung.[5] Häufig, wie auch in dieser Arbeit, werden diese Begriffe deshalb synonym verwandt. Im Folgenden wird vor allem von virtuellen Teams gesprochen, wobei virtuelle Teams nach WONG/BURTON (2001) eine vereinfachte Form von virtuellen Organisationen darstellen[6]. Der Schwerpunkt dieser Ausführungen konzentriert sich auf Gruppen, da die betrachteten Aspekte virtueller Kooperationen vor allem auf der Gruppen- bzw. Mitarbeiter-Ebene relevant sind.

2.1.1.2 Entwicklung virtueller Arbeitsformen

Bei einer Betrachtung von virtuellen Kooperationen interessiert neben der Definition bzw. den Eigenschaften auch die Entwicklungsgeschichte dieser Organisationsform. In dieser Hinsicht kann die *Telearbeit*, verstanden als Computer- bzw. Telefon-gestützte Arbeit von zu Hause aus[7], als zeitlicher Vorläufer von virtuellen Kooperationen betrachtet werden. Heutzutage stellt diese Arbeitsform, auch Home Office genannt, eher eine besondere Ausprägung von virtuellen Kooperationen im eigentlichen Sinne dar. REICHWALD/MÖSLEIN (1996) allerdings verwenden den Begriff Telekooperation synonym mit virtueller Unternehmung und sehen die Telearbeit, Telemanagement und Teleservices als Subkategorien an[8]. Einen weiteren Schritt in Richtung virtuelle Organisation stellt die *Computer-supported cooperative work* (CSCW) dar, computer-gestützte Systeme zur Unterstützung von Gruppen mit einer gemeinsamen Aufgabe, einem gemeinsamen Projekt[9].

---

[3] MÖSLEIN (2001), S. 14f

[4] Eine ausführlichere Definition des Wortes virtuell sowie eine sprachgeschichtliche Herleitung des Wortes bietet ENGELHARD (1999)[4].

[5] Vgl. WONG/BURTON (2001), S. 340 ; ENGELHARD (1999), S. 327; KIMBLE et al.(2000), S. 3

[6] Vgl. WONG/BURTON (2001), S. 340ff

[7] Vgl. Igbaria, M. (1999), S. 67

[8] Vgl. WALD/MÖSLEIN (1996), S. 213; PICOT et al. (2001), S. 403

[9] Vgl. Igbaria, M. (1999), S. 67f

2.1.1.3 Eigenschaften virtueller Kooperationen

> "Die neuen grenzenlosen oder virtuellen Formen der Organisation sprengen klassische Unternehmensgrenzen nicht nur in räumlicher und zeitlicher, sondern auch in rechtlicher Hinsicht. Aufgabenbewältigung findet hier nicht in statischen, vordefinierten Strukturen statt. Es erfolgt vielmehr eine problembezogene, dynamische Verknüpfung realer Ressourcen zur Bewältigung spezifischer Aufgabenstellungen. Es handelt sich also um eine Organisationsform, die in Teilen, aber auch als Ganzes flüchtig sein kann (sich also nach einer Problemslösung wieder völlig auflöst) oder aber durch dynamische Rekonfiguration in der Lage ist, sich hochgradig variablen Aufgabenstellungen flexibel anzupassen."[10]

Ettighoffer (1992) nennt folgende zentrale Besonderheiten virtueller Unternehmungen: [11]

- **Ortslosigkeit (oder Standortunabhängigkeit)**: Sie wird durch die technische Realisierbarkeit der Telepräsenz zunehmend ermöglicht und manifestiert sich konkret in den verbesserten Möglichkeiten der Nutzung externen Expertenwissens, der Nutzung entfernter Managementressourcen sowie der Realisierbarkeit maximaler Marktnähe.
- **Zeitunabhängigkeit**: Sie wird durch neue Möglichkeiten der flexiblen Automatisierung, wie z.B. der automatischen Auftragsentgegennahme oder -weiterleitung zunehmend verbessert und resultiert konkret in einer intensiveren Nutzbarkeit der Anlagen (und einer somit verbesserten Kapitalproduktivität), einer Verbesserung von Servicequalität und -Verfügbarkeit sowie einer zunehmend engeren Vernetzung zwischen Kunden und Lieferanten.
- **Vernetzung der Wissensressourcen**: Sie wird durch neue Informations- und Kommunikationstechnologien ermöglicht und äußert sich konkret in der zunehmenden Herausbildung von Spezialisten-Netzwerken.

ROHDE et al. (2001) folgen dieser Definition und charakterisieren die virtuelle Organisation mit folgenden Eigenschaften:[12]

- Abkehr von klassischen Organisationsstrukturen und -prinzipien, in denen innere Ordnung formal fest definiert ist,
- "grenzüberschreitender" Zusammenschluss über Organisations- und Firmengrenzen hinweg,
- zeitliche Instabilität des organisatorischen Gebildes, das sich zusammenschließt, fluide verändert, erweitert oder reduziert und nach Erreichung des Organisationszwecks wieder verschwindet,
- Ungleichzeitigkeit kooperativer Prozesse und Beschleunigung organisatorischer Entwicklungen,

---

[10] PICOT et al. (2001), S. 391; ebenso SCHOLZ (1997), S. 385

[11] zitiert nach MÖSLEIN (2001), S. 15f; vgl.a. PICOT et al. (2001); S. 430

[12] Vgl. ROHDE et al. (2001), S. 2f

- räumliche Verteiltheit, d.h. Kooperationsstrukturen über räumliche Distanzen hinweg,
- Einsatz moderner Kommunikationsmedien zur Kooperation als notwendige Voraussetzung für die Existenz der Organisation.

Der temporär begrenzte Charakter von virtuellen Teams, die auch ad hoc-Gruppen genannt werden, bedingt eine gewisse Einmaligkeit der durchzuführenden Prozesse im Projekt- bzw. Arbeitsablauf. Das wiederum führt dazu, dass die Strukturen innerhalb solcher Organisationsformen wenig ausgeprägt sind.

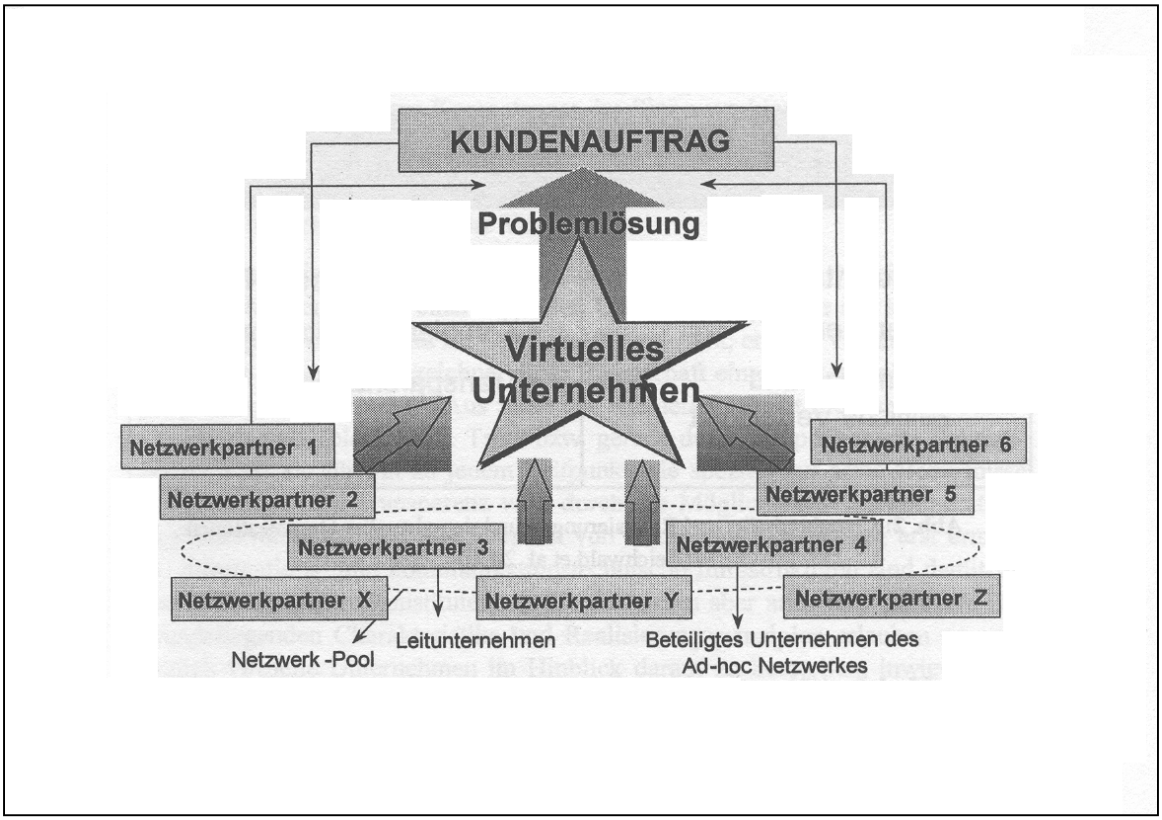
Durch die physische Verteiltheit der Mitglieder zum Teil über den ganzen Globus und damit über mehrere Zeitzonen hinweg, sind asynchrone Kommunikations- und Austauschprozesse bedingt. Auf die damit verbundenen Probleme wird in Kapitel 2.2 zu Problemfeldern und Erfolgsfaktoren virtueller Kooperationen näher eingegangen.

Die grenzüberschreitende Organisationsform virtueller Kooperationen führt dazu, dass die Organisationsstruktur einen Netzwerk-Charakter aufweist. Nach PICOT et al. (2001) können einzelne Wissensarbeiter, Arbeitsgruppen oder ganze Organisationen Bestandteile eines solchen Netzwerkes sein. [13] Netzwerke und ihre Anforderungen an Mitglieder in Kooperationen werden in Kapitel 3.3.1 über grundlegende Aspekte effizienter Kooperationsprozesse in Hinblick auf die Struktur genauer betrachtet.

In der folgenden Grafik werden die Zusammenhänge in virtuellen Unternehmen noch einmal verdeutlicht.

[13] Vgl. PiCOT et al. (2001), S. 391

Abb. 1: Konzept der virtuellen Unternehmung (nach MÖSLEIN (2001), S. 19)



Hierbei bilden mehrere Netzwerkpartner auf Initiative eines Leitunternehmens hin einen Pool, etwa aus Wissen oder Dienstleistungen, der jedes der Beteiligten Unternehmen in die Lage versetzt, einen entsprechenden Kundenauftrag anzunehmen und mit Hilfe gemeinsamen Potentials Problemlösungen anzubieten.

REICHWALD/MÖSLEIN (1996) arbeiten folgende Merkmale von virtuellen Unternehmungen heraus:[14]

- **Modularität**: Modulare Einheiten mit dezentraler Entscheidungskompetenz und Ergebnisverantwortung als Grundbausteine der virtuellen Unternehmung.
- **Heterogenität**: Aufbau eines symbiotischen Beziehungsgeflechtes durch gezielte Beschränkung auf die Kernkompetenzen der einzelnen Einheiten.
- **Räumliche und zeitliche Verteiltheit**.

Diesen Charakteristika stellen sie drei Realisierungsprinzipen gegenüber, die zur Ausgestaltung von Strategien beitragen können.

- **Offen-Geschlossen-Prinzip**: Durch die modulare Struktur wird ein geschlossenes Auftreten am Markt möglich. Aus Sicht des Kunden erscheint das Unternehmen speziell auf seine Ansprüche "maßgeschneidert". So wird ein hohes Maß an Kundenorientierung realisiert.
- **Komplementärprinzip**: Die Heterogenität der Einheiten in einer Netzwerkstruktur führt zu einer Komplementierung der Kompetenzen.
- **Transparenzprinzip**: Transparenz in der Terminologie der Informatik bedeutet, dass ein System als "black box " betrachtet werden kann. Bei virtuellen Kooperationen betrachtet der Kunden also nicht die Arbeitsprozesse und -strukturen, sondern sieht lediglich seinen Auftrag und das Ergebnis.

Tabelle 1: Charakteristika und Realisierungsprinzipien virtueller Organisationen (nach REICHWALD/MÖSLEIN (1996), S. 224)

Charakteristika	Realisierungsprinzipien
Modularität	Offen-Geschlossen-Prinzip
Heterogenität	Komplementärprinzip
räumliche und zeitliche Verteiltheit	Transparenzprinzip

WONG/BURTON (2001) unterteilen die Eigenschaften von virtuellen Teams in folgende Kategorien:[15]

- **Kontext**: geringer gemeinsamer Gruppenhintergrund, neuartige Aufgaben und physisch verteilte Mitglieder.
- **Zusammensetzung**: Heterogenität der Teammitglieder in Hinblick auf ihren kulturellen und organisatorischen Hintergrund.
- **Struktur**: Laterale und eher schwach ausgeprägte Beziehungen zwischen den Teammitgliedern.

In der folgenden Zusammenfassung sind die für diese Arbeit relevanten Aspekte aus den oben genannten Definitionen noch einmal aufgelistet.

[14] Vgl. REICHWALD/MÖSLEIN (1996), S. 224f; MÖSLEIN (2001), S. 20f

[15] Vgl. WONG/BURTON (2001), S. 341f

- **Zusammenfassung: Eigenschaften virtueller Kooperationen**
- räumliche Verteiltheit der Mitglieder
- Netzwerk-Charakter der Organisation
- temporärer Zusammenschluss
- gemeinsames Projekt/Ziel
- Heterogenität der Mitglieder (Kultur, Organisation)
- schwach ausgeprägte Strukturen

In Anlehnung an diese Auffassung von virtuellen Kooperationen definieren LIPNACK/STAMPS (2000) ein virtuelles Team wie folgt:

> "A virtual team is a group of people who work interdependently with a shared purpose across space, time, and organization boundaries using technology." [16]

[16] Vgl. LIPNACK/STAMPS (2000), S. 18

2.1.1.4 Vorteile virtueller Kooperationen

> "Virtuelle Unternehmen bieten aufgrund ihrer Flexibilität die Möglichkeit, in bestehenden Märkten Leistungspotentiale besser auszunutzen. Dies gilt insbesondere auch für kleine und mittlere Unternehmen, denn die Größe der virtuellen Unternehmung bestimmt sich nicht über herkömmliche Kriterien wie Mitarbeiteranzahl oder Anzahl der Niederlassungen." [17]
>
> "Das Ziel solcher zwischen Markt und Hierarchie angesiedelten "flüchtigen" Netzwerke ist die schnelle Erschließung von Produkträumen und Märkten durch Know-how-Transfer, Fähigkeitenergänzung und Kostenteilung innerhalb des Verbundes und damit in einer Art und Weise, wie sie von jedem wirtschaftlichen Akteur allein nicht realisierbar wäre. Die Triebfeder für die Beteiligung einzelner wirtschaftlicher Akteure als Modul an einem solchen Verbund ist darin zu sehen, daß die einzelnen Unternehmen allein das notwendige Know-how durch Übernahme oder Fusion wegen der Kosten und Risiken nicht aufbringen können, um eine sich plötzlich bietende, kurzzeitige Marktchance zu nutzen. Ebenso erweist sich der eigene, interne Aufbau als zu zeitraubend. Das Arrangement der erforderlichen Kernkompetenzen kann demnach nur im Inter- und Intra-Unternehmensnetzwerk erfolgen, da nur auf dem Weg der symbiotischen Verknüpfung "Größe" in Bezug auf gemeinsame technische, infrastrukturelle, finanzielle und personelle Ressourcen bei gleichzeitiger Risikobegrenzung hergestellt werden kann."[18]

Besondere Vorteile virtueller Kooperationen sind außerdem:

- **Flexibilität** durch ad-hoc-Gruppen, die schnell auf Veränderungen des Marktes reagieren können,[19]
- dadurch eine **verbesserte Kundenorientierung**,[20]
- besseren **Zugang zu technischen Experten** und einem größeren **Pool von potentiellen Bewerbern,**[21]
- **Kombination sich ergänzender Kernkompetenzen** der einzelnen Mitglieder des virtuellen Unternehmens,[22]
- dadurch ein **erhöhtes Innovationspotential,**[23]
- und **Prozeßorientierung**: Im Gegensatz zu anderen Organisationsformen exisitieren im virtuellen Unternehmen keine starren Funktionsbereiche. Die virtuelle Unternehmung stellt eine Dominanz der Ablauf- und Aufbauorganisationen dar.[24]

---

[17] PERLITZ (2000), S. 636f

[18] ENGELHARD (1999), S. 327f

[19] Vgl. REICHWALD/MÖSLEIN (1996), S. 226; ebenso MÖSLEIN (2001), S. 22

[20] Vgll. Linde (1997), S. 46, ebenso PERLITZ (2000), S. 637

[21] Vgl. HAYWOOD (1998), S. 6f

[22] Vgl. Linde (1997), S. 26f, ebenso PERLITZ (2000), S. 637

[23] Vgl. WONG/BURTON (2001), S. 342; ebenso LIPNACK/STAMPS(2000), S. 22

[24] Vgl. Müller (1997), S. 20, ebenso PERLITZ (2000), S. 637

REICHWALD/MÖSLEIN (1996) leiten aus dem übergeordneten Unternehmensziel der erhöhten Flexibilität drei primäre Gestaltungsziele virtueller Organisationen ab: [25]

- **"Virtuelle Größe" trotz "realer Kleinheit"**: Durch Globalisierung und Innovationsdruck vom Markt zu Größe und Wachstum gezwungen, bieten virtuelle Kooperationen auch kleinen und mittelständischen Unternehmen die Möglichkeit, durch Netzwerk-Strukturen wie geschlossenem Auftreten am Markt und Nutzung gemeinsamer Ressourcen, nach Außen hin Größe zu zeigen während sie nach Innen hin autonom und "klein" bleiben.
- **Zentralisierung trotz Dezentralisierung**: Durch die flexiblen Gestaltungsformen der virtuellen Kooperationen können Unternehmen dynamisch entscheiden, bis zu welchem Grad sie Aufgaben selbst erledigen oder an externe abgeben.
- **Generalisierung trotz Spezialisierung**: Bedingt durch ihre modulare und heterogene Struktur können virtuelle Kooperationen nach Außen hin eine Generalisierung ihres Leistungsangebotes und nach Innen eine Ausnutzung von Kostenvorteilen durch Spezialisierung ihrer Module erreichen.

- **Zusammenfassung: Vorteile virtueller Kooperationen**
- hohe Flexibilität
- geteiltes Risiko
- Know-how-Transfer
- erhöhtes Innovations-Potential
- Verbundvorteile: technische, infrastrukturelle, finanzielle, personelle

> "Kritisch resümierend muß festgestellt werden, daß das modernistische Schlagwort 'Virtuelle Unternehmung' eine irreführende Bezeichnung darstellt. Die Synthetisierung der vielfältigen konzeptuellen Vorschläge macht deutlich, daß es sich eben nicht um einen neuen Typus von Unternehmen handelt, der eigenständig neben (physikalisch existenten) Unternehmen bestehen würde. (...) Aus institutioneller Sicht kann die Virtualität von (internationalen) Unternehmen allenfalls dahingehend ausgelegt werden, daß es sich um "der Möglichkeit nach" vorhandene temporäre Unternehmensnetzwerke handelt, welche unter spezifischen Bedingungen durch die Verknüpfung physisch existenter Unternehmenseinheiten und ggf. anderer wirtschaftlicher Akteure gebildet werden können"[26]

Auf die Nachteile bzw. Problemfelder virtueller Kooperationen wird in Kapitel 2.2 näher eingegangen.

[25] Vgl: REICHWALD/MÖSLEIN (1996), S. 22ff

[26] ENGELHARD (1999), S. 329

2.1.2 Interkulturelle Aspekte

Laut dem Duden Fremdwörterbuch (1997) bezeichnet das Wort interkulturell „die Beziehungen zwischen den verschiedenen Kulturen betreffend“.[27] Multikulturell hingegen bedeutet so viel wie „viele Kulturen umfassend, beinhaltend“.[28] Im Rahmen dieser Arbeit werden demnach die interkulturellen Aspekte in multikulturellen Kooperationen betrachtet.

Zunächst wird eine Definition von Kultur formuliert, die den Ansprüchen dieser Arbeit genügt. Dann werden verschiedene Kultur-Modelle und –Dimensionen erläutert und schließlich der Begriff Unternehmenskultur näher erörtert.

2.1.2.1 Definition von Kultur

Warum ist es notwendig, Kultur zu definieren? Bei einer näheren Auseinandersetzung mit dem Thema wird klar, dass es viele verschiedene Definitionen von Kultur gibt. Einige dieser Definitionen werden hier im Folgenden vorgestellt, um einen Eindruck davon zu vermitteln, welches Ausmaß der Begriff annehmen kann. Aus Gründen der Praktikabilität konzentriert sich diese Arbeit dann jedoch auf eine Definition, um ein einheitliches Verständnis zumindest innerhalb dieses Textes zu schaffen.

Eine der ersten Definitionen von Kultur, die auf umfassenden Literaturrecherchen beruht, liefern KROEBER/KLUCKHOLM:

> "Culture consists of patterns, explicit and implicit of and for behaviour acquired and transmitted by symbols, constituting the distinctive achievement of human groups, including their embodiment in artifacts; the essential core of culture consists of traditional (i.e., historically derived and selected) ideas and especially their attached values; culture systems may, on the on hand, be considered as products of action, on the other, as conditioning elements of future actions."[29]

KELLER umschreibt den Begriff mit einer Reihe von Eigenschaften, die sich auch bei anderen Autoren wieder finden:

- "Kultur ist menschengeschaffen. Sie ist ein Produkt kollektiven gesellschaftlichen Handelns und Denkens einzelner Menschen; sie umfasst sowohl sichtbare Kulturprodukte und –äusserungen aller Art (Kunst- und Gebrauchsgegendstände, Literatur, etc.), als auch schematisierte Verhaltensformen (Sitten und Gebräuche), als auch Organisationsformen und Institutionen (Familienform, Eheform), als auch die sichtbaren, hinter den geäusserten Verhalten liegenden, kollektiv geteilten Überzeugungen, Motive, Werte und Einstellungen.
- Kultur ist überindividuell und ein soziales Phänomen, das den einzelnen überdauert.
- Kultur wird erlernt und durch Symbole vermittelt.
- Kultur ist durch Normen, Regeln und Verhaltenskodizes verhaltenssteuernd.
- Kultur strebt nach innerer Konsistenz und Integration.
- Kultur ist ein Instrument zur Anpassung an die Umwelt.

---

[27] Duden (1997), S. 371

[28] Duden (1997), S. 536

[29] KROEBER/KLUCKHOLM (1952), S. 181

- Kultur ist langfristig adaptiv wandlungsfähig."[30]

HOFSTEDE betont eher den kollektiven Aspekt von Kultur:

> "Kultur (...) ist immer ein kollektives Phänomen, da man sie zumindest teilweise mit Menschen teilt, die im selben sozialen Umfeld leben oder lebten, d.h. dort, wo diese Kultur erlernt wurde. Sie ist die *kollektive Programmierung des Geistes, die die Mitglieder einer Gruppe oder einer Kategorie von Menschen von einer anderen unterscheidet*."[31]

E.T. HALL hebt vor allem den kommunikativen Charakter von Kultur hervor und setzt daraus folgend Kultur mit Kommunikation gleich.[32] Viele seiner Dimensionen von Kultur finden sich deshalb in Kapitel 2.1.3.4 zur interkulturellen Kommunikation.

Auch TROMPENAARS/HAMPDEN-TURNER gehen auf den Kommunikations-Aspekt von Kultur ein, wobei sie vor allem das gleiche Verständnis bzw. die Auffassung von Situationen von Mitgliedern einer Kultur beschreiben:

> "Social interaction, or meaningful communication, presupposes common ways of processing information among the people interacting. These have consequences for doing business as well as managing across cultural boundaries. The mutual dependence of the actors is due to the fact that together they constitute a connected system of meanings: a shared definition of a situation by a group."[33]

SCHEIN (1985) betrachtet Kultur auch im zeitlichen, generationsübergreifenden Verlauf:

> "(...) "culture": a pattern of basic assumptions – invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal integration – that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems."[34]

Die folgende Zusammenfassung bildet die Grundlage für ein Verständnis von Kultur, wie es im weiteren Verlauf dieser Arbeit vorausgesetzt wird.

- **Zusammenfassung: Definition von Kultur**
- Kultur beinhaltet Werte, Normen und Verhaltensindizes, die von einer Gruppe geteilt werden.
- Ein gemeinsamer oder ähnlicher Hintergrund kann die Basis für eine gemeinsame Kultur bilden (s. a. Kapitel 2.1.2.4 zur Organisations- und funktionalen Kultur).

[30] KELLER (1982), S. 114ff

[31] HOFSTEDE (1997), S.4

[32] Vgl. HALL (1987), S. 3ff

[33] TROMPENAARS/HAMPDEN-TURNER (1997), S.20

[34] Schein (1985), S.9

Funktionen von Kultur

> "Kultur hat verschiedene Funktionen. Sie bietet dem einzelnen ein Orientierungssystem und einen Bezugsrahmen, anhand derer eigene Erfahrungen und Verhaltensweisen eingeteilt und organisiert werden können. Der kulturelle Rahmen setzt somit Standards für Wahrnehmung, Denken, Urteilen und Handeln. Kultur als kollektiv geteilte kognitive Infrastruktur stell einen effektiven Interpretations- und Problemlösungsmechanismus dar, um die komplexe Umwelt bewältigen zu können. Darüber hinaus stellt Kultur eine eigene Identität bereit. der Sozialisationsprozeß durch Lernen am Kulturmodell ermöglicht ein einheitliches Handeln und effizientes Arbeiten. Kultur hilft den Mitgliedern einer Gesellschaft bei der Kommunikation, Interaktion und Erfolgssicherung."[35]

Demnach ist der Aufbau einer gemeinsamen Kultur besonders wichtig bei der Gruppenbildung, da durch sie der Zusammenhalt und das Vertrauen innerhalb der Gruppen aufgebaut und gestärkt werden kann.

Genauso, wie es viele verschiedene Definitionen von Kultur gibt, existieren auch die unterschiedlichsten Theorie-Ansätze und -Modelle. Im Folgenden werden diejenigen Modelle herausgegriffen, die die für diese Arbeit aussagekräftigsten Aspekte betrachten.

2.1.2.2 Kultur-Modelle

Die kulturtheoretischen Ansätze dienen größtenteils dazu, das schwierig zu erfassende Feld von Kultur (vgl. Kapitel 2.1.2.1 zur Definition von Kultur) mit Hilfe von Modellen zu strukturieren. Die einzelnen Modelle betrachten dabei jeweils nur einen Teilaspekt von Kultur. Das ermöglicht einen besseren Vergleich zwischen Fremd- und Eigenkultur und erhöht so das interkulturelle Verständnis. Da hier die grundlegenden Modelle der Kulturforschung erläutert werden, sind einige der Modelle schon entsprechend alt und auch demzufolge mittlerweile von verschiedenen Seiten kritisiert worden. Nichtsdestotrotz bilden sie nach Meinung der Verfasserin immer noch eine gute Basis, um sich ein erstes Verständnis von Kultur und interkulturellen Problematiken verschaffen zu können.

[35] Perlitz (2000), S. 281

Kulturmodell nach SCHEIN

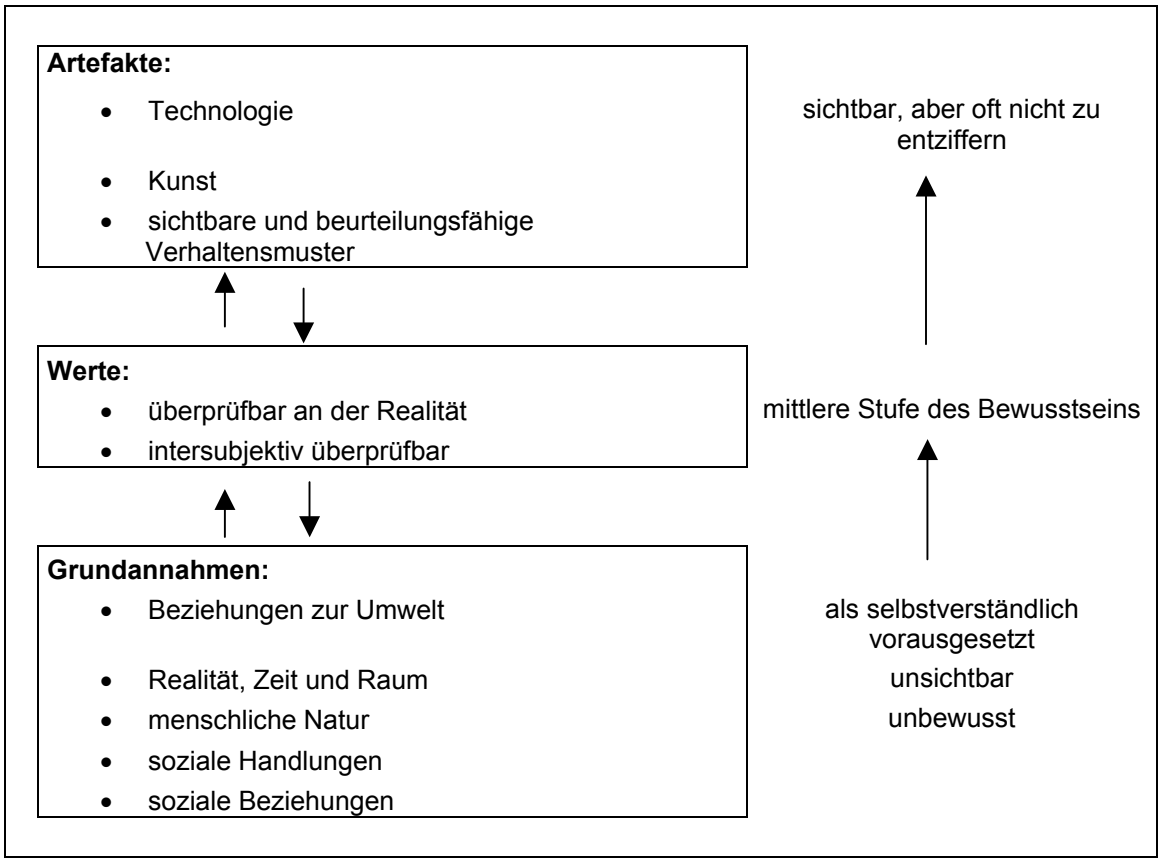
SCHEIN (1985) stellt ein Modell der Unternehmenskultur auf, dass sich in drei Hauptebenen aufteilt: Artefakte, Werte und Grundannahmen.

Artefakte könne zum Beispiel Technologie, Kunst und sichtbare und beurteilungsfähige Verhaltensmuster wie etwas Begrüßungsrituale sein. Sie sind für den Außenstehenden sichtbar, aber nicht immer zu entziffern bzw. deutbar.

Die mittlere Ebene des Kulturmodells nach SCHEIN(1985) bilden die Werte. Sie sind auf einer mittleren Bewusstseinsebene einzuordnen und können an der Realität überprüft werden.

Die Grundannahmen der Individuen bilden die unterste Stufe der Kultur. Sie beziehen sich auf die Beziehung zur Umwelt, Realität, Zeit und Raum, auf die menschliche Natur, soziale Handlungen und Beziehungen. Die Grundannahmen werden innerhalb eines Kulturkreises als selbstverständlich vorausgesetzt und sind für den Außenstehenden nicht direkt erkennbar. Da sich die Mitglieder einer Kultur dieser Grundannahmen oft nicht explizit bewusst sind, sie werden ja als selbstverständlich vorausgesetzt, handelt es sich bei dieser Kulturebene um den Bereich, der für Kulturfremde die meisten Schwierigkeiten bereitet: Verhaltensweisen, die auf den Grundannahmen basieren lassen sich von Außen schwer erkennen und auch von den Individuen nur schwer erklären.

Abb. 2: Ebenen der Organisationskultur (nach Schein (1985), S. 14)

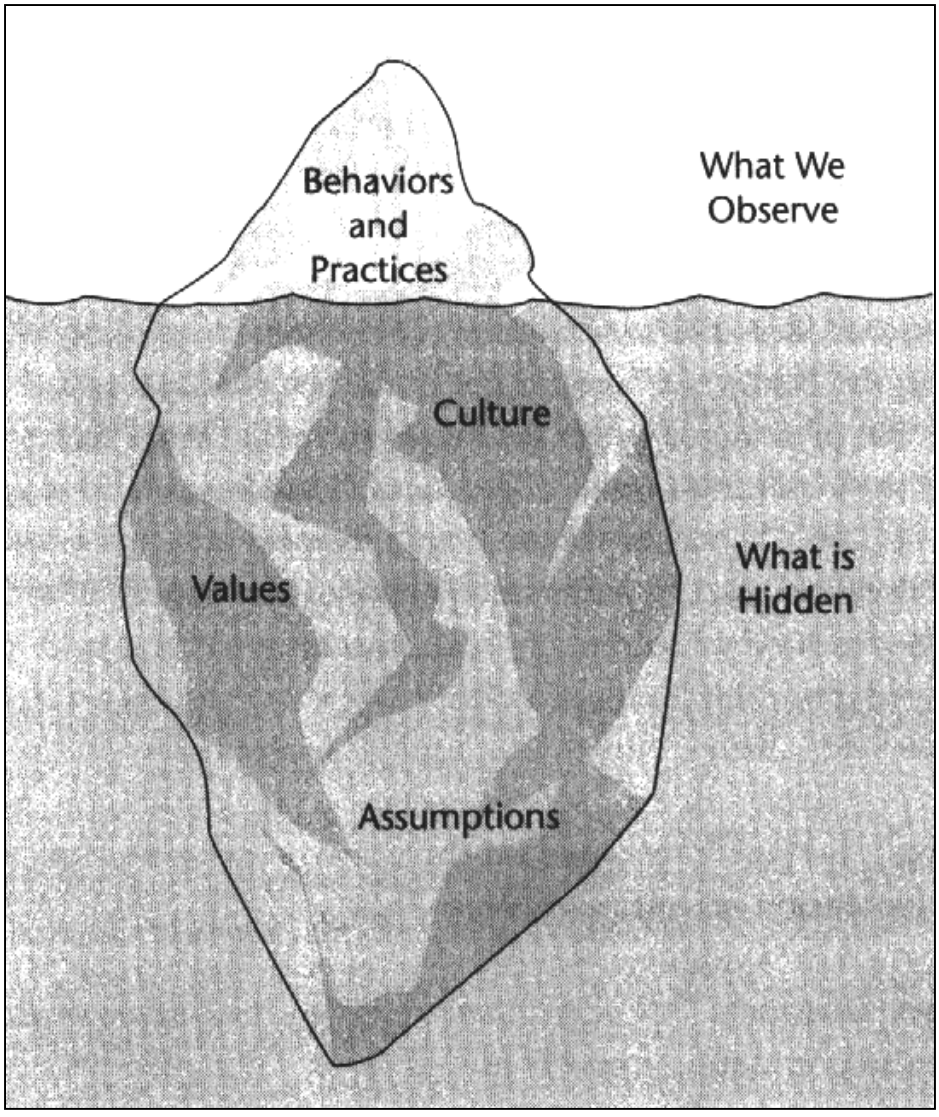


Kultur als Eisberg

TROMPENAARS/HAMPDEN-TURNER (1997) nimmt eine ähnliche Aufteilung in „Artefakte und Produkte“, „Normen und Standards“ und „Basisannahmen“ vor. [36] Dabei ordnet er die ersten beiden Ebenen der expliziten, die letzte Ebene der impliziten Kultur zu.

Eine große Ähnlichkeit dieses Modells besteht auch zu DUARTE/TENNANT SNYDER, die Kultur mit einem Eisberg vergleichen.[37]

Abb. 3: The Hidden Dimensions of the Culture Iceberg, nach DUARTE/TENNANT SNYDER (2001), S. 55



[36] Vgl. TROMPENAARS/HAMPDEN-TURNER (1997), S. 20ff

[37] Vgl. DUARTE/TENNANT SNYDER (2001), S. 55

Dieses sehr plakative Modell visualisiert auf anschauliche Weise, wie vielschichtig und tiefliegend sich Kultur gestaltet. Die Eisberg-Analogie verdeutlicht, dass bei Kulturen, wie beim Eisberg, der größte Teil nicht sichtbar ist. Der sichtbare Teil besteht zum Beispiel aus dem sozio-ökonomischen Zustand und aller Arten von Ausdrucksmitteln, wie Sprache oder Kunst. Nicht sichtbar sind abstraktere Bestandteile von Kultur, wie das Rechtsverständnis, die Autorität des Staates oder der Firma, die Rolle der Frau und Familie, das hierarchische Empfinden, Über- und Unterordnungen, Religionen, Ideologien, Traditionen und das Verständnis von Zeit und Raum.

Die Herausforderung für interkulturell sensibilisierte Menschen besteht nun darin, nicht nur die explizite Seite von Kultur zu betrachten, sondern sie zu hinterfragen, um auf diesem Wege Rückschlüsse auf die impliziten Bestandteile zu bekommen.

- **Zusammenfassung: Kultur-Modelle**
- Kultur hat sichtbare und nicht-sichtbare Bestandteile.
- Es ist schwierig, die Grundannahmen und Werte zu erkennen und zu verstehen, da sich die Mitglieder einer Kultur dieser Annahmen oft nicht bewusst sind.

2.1.2.3 Dimensionen von Kultur

Als Urvater der empirischen Kulturtheorie gilt Geert Hofstede, der Ende der 1960er Jahre basierend auf einer kulturvergleichenden Studie mit IBM-Mitarbeitern aus über 50 Ländern, die Kulturdimensionen Machtdistanz, Individualismus versus Kollektivismus, Maskulinität und Feminität und Unsicherheitsvermeidung identifizierte.

Machtdistanz

> "Machtdistanz kann also definiert werden als *das Ausmaß, bis zu welchem die weniger mächtigen Mitglieder von Institutionen bzw. Organisationen eines Landes erwarten und akzeptieren, daß Macht ungleich verteilt ist*."[38]

Die Auswirkungen von Machtdistanz werden vor allem im Bereich der Hierarchien bzw. des präferierten Führungsstils deutlich[39]. Ein Großteil der afrikanischen, asiatischen und lateinamerikanischen Länder, sowie Frankreich, Belgien, Italien und Spanien lassen hohe Machtdistanzwerte erkennen, d.h. hierarchische Pyramiden gestalten sich in diesen Ländern sehr steil. Niedrige Machtdistanzwerte zeigten stattdessen die USA, Großbritannien, Deutschland und die skandinavischen Länder. Typisch hierfür sind dezentrale Organisationen, ein geringer Anteil an Überwachungspersonen und hochqualifizierte Mitarbeiter, die auch in Entscheidungsprozesse mit einbezogen werden. Ein eher partnerschaftlicher Führungsstil herrscht vor.[40]

Die konkreten Auswirkungen unterschiedlich hoher Machtdistanz-Werte am Arbeitsplatz zeigt WEIDMANN (1995):

Tabelle 2: Beispiele unterschiedlicher Wertehaltungen in Bezug auf Machtdistanz (WEIDMANN (1995), S.45)

Gesellschaften mit niedriger Machtdistanz	Gesellschaften mit hoher Machtdistanz
Am Arbeitsplatz	
• Hierarchie bedeutet Ungleichheit der Rollen aus funktionalen Gründen	• Hierarchie bedeutet extentielle Ungleichheit
• Mitarbeiter erwarten, daß sie in Entscheidungsprozesse einbezogen werden	• Mitarbeiter erwarten Anweisungen und Vorschriften
• Tendenz zur Delegation von Aufgaben und Verantwortung	• Tendenz zur Zentralisation von Entscheidungen und Verantwortung
• Der ideale Chef ist ein fähiger Demokrat	• Der ideale Chef ist ein wohlwollender Autokrat (ein guter Vater)
• Mitbestimmung	• Autokratie

[38] Hofstede (1997), S. 32

[39] Vgl. PERLITZ (2000), S. 283

[40] Vgl. PERLITZ (2000), S. 283; ebenso ROTHLAUF (1999), S. 21

Individualismus versus Kollektivismus

> "Individualismus beschreibt Gesellschaften, in denen die Bindungen zwischen den Individuen locker sind: man erwartet von jedem, daß er für sich selbst und seine unmittelbare Familie sorgt. Sein Gegenstück, der Kollektivismus, beschreibt Gesellschaften, in denen der Mensch von Geburt an in starke, geschlossene Wir-Gruppen integriert ist, die ihn ein Leben lang schützen und dafür bedingungslos Loyalität verlangen." [41]

Vor allem die industrialisierten Länder, inklusive Nordamerika, weisen einen hohen Grad an Individualismus auf. In den übrigen Teilen der Welt dominiert der Kollektivismus.[42]

WEIDMANN erläutert, wie sich die Kulturdimensionen Individualismus und Kollektivismus auf das Verhalten am Arbeitsplatz auswirken:

Tabelle 3: Beispiele unterschiedlicher Wertehaltungen in Bezug auf Kollektivismus/Individualismus (WEIDMANN (1995), S. 46)

Kollektivistische Gesellschaften	Individualistische Gesellschaften
Am Arbeitsplatz	
• Unterschiedliche Maßstäbe für Mitglieder von In-Gruppen und Out-Gruppen	• Gleichbehandlung aller Mitarbeiter
• Personen werden gemäß ihrer Gruppenzugehörigkeit beurteilt	• Personen werden gemäß ihrer Fähigkeiten beurteilt
• Zwischenmenschliche Beziehungen sind wichtiger als Aufgaben (Harmonie)	• Aufgaben sind wichtiger als zwischenmenschliche Beziehungen (Leistung/Erfolg)
• Einstellungs- und Beförderungsentscheidungen bevorzugen Mitglieder der In-Gruppe	• Chancengleichheit, Leistungsbezug
• Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung ist moralisch fundiert (z.T. Lebenslange Beschäftigung/Betriebstreue)	• Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung ist zweckbezogen & vertraglich fundiert (Arbeitsmarkt)
• Management bedeutet Führung von Gruppen	• Management bedeutet Führung von Individuen
• Gruppenziele dominieren Personalentwicklung	• Karriereplanung dominiert Personalentwicklung

[41] Hofstede (1997), S. 66

[42] Vgl. ROTHLAUF (1999), S. 27

Maskulinität versus Feminität

> "*Maskulinität* kennzeichnet eine Gesellschaft, in der die Rollen der Geschlechter klar gegeneinander abgegrenzt sind: Männer haben bestimmt, hart und materiell orientiert zu sein, Frauen müssen bescheidener, sensibler sein und Wert auf Lebensqualität legen. *Femininität* kennzeichnet eine Gesellschaft, in der sich die Rollen der Geschlechter überschneiden: sowohl Frauen als auch Männer sollten bescheiden und feinfühlig sein und wert auf Lebensqualität legen."[43]

In Japan sowie einigen europäischen Ländern, u.a. Deutschland, Österreich und der Schweiz, ist der Grad an Maskulinität stark ausgeprägt. Schwach fallen diese Werte in den nordischen Ländern und in einigen romanischen und asiatischen Ländern aus.[44]

Wie sich maskuline bzw. feminine Wertehaltungen auf das Miteinander am Arbeitsplatz auswirken, beschreibt WEIDMANN (1995):

Tabelle 4: Beispiele unterschiedlicher Wertehaltungen in Bezug auf Maskulinität/Feminität (WEIDMANN (1995), S. 48

Feminine Gesellschaften	Maskuline Gesellschaften
Am Arbeitsplatz	
• Selbstbewußtes Verhalten wird lächerlich gemacht	• Selbstbewußtes Verhalten wird anerkannt
• Anpassungsbereitschaft	• Durchsetzungsvermögen
• Man verkauft sich unter seinem Wert	• Man verkauft sich über seinem Wert
• Lebensqualität besitzt einen hohen Stellenwert	• Karriere besitzt einen hohen Stellenwert
• Einfühlungsvermögen	• Leistungsorientierung
• "Arbeiten um zu leben"	• "Leben um zu arbeiten"
• Kooperation, Kompromißbereitschaft	• Wettbewerb, Konfliktbereitschaft
• Intuition	• Aggression

[43] Hofstede (1997), S. 113

[44] Vgl. ROTHLAUF (1999), S. 27

Unsicherheitsvermeidung

> "Unsicherheitsvermeidung läßt sich daher definieren als der *Grad, in dem die Mitglieder einer Kultur sich durch ungewisse oder unbekannte Situationen bedroht fühlen*."[45]

In den romanischen Ländern, in Japan und im deutschsprachigen Raum ist ein hoher grad an Unsicherheitsvermeidung bemerkbar, während er in nordischen und chinesischen Kulturkreisen eher niedrig ausfällt.[46]

Die Auswirkungen von hohen und niedrigen Werten der Unsicherheitsvermeidung auf berufliche Interaktionen sind in der folgenden Tabelle ausgeführt.

Tabelle 5: Beispiele unterschiedlicher Wertehaltungen in Bezug auf Unsicherheitsvermeidung (WEIDMANN (1995), S. 49)

Gesellschaften mit schwacher Unsicherheitsvermeidung	**Gesellschaften mit starker Unsicherheitsvermeidung**
Am Arbeitsplatz	
• Abneigung gegenüber schriftlichen oder mündlichen Vorschriften und Regelungen	• Emotionales Bedürfnis nach schriftlichen oder mündlichen Vorschriften oder Regelungen
• Flache Hierarchien, geringe Statusunterschiede	• Starre Hierarchien, Statusdenken
• Hoher Stellenwert für "Generalisten" & gesunden Menschenverstand	• Hoher Stellenwert für "Experten & Spezialisten"
• Spontane vertikale & horizontale Kommunikation	• Dienstweg
• Flexible Organisation & Arbeitsgestaltung	• Formalisierung und Standardisierung
• Verträge können nachbehandelt werden (Rahmenbedingungen, Einzelheiten usw.)	• Verträge müssen eingehalten werden (Detaillierte Verträge, alle Eventualitäten einbauen)
• Innovationsbereitschaft	• Widerstand gegen Veränderung

[45] Hofstede (1997), S. 156

[46] Vgl. ROTHLAUF (1999), S. 28

Kurzfristige versus langfristige Orientierung, "Konfuzianistischer Dynamismus"

Die kurzfristige bzw. langfristige Orientierung beschreibt den Grad, in dem eine Gesellschaft eine pragmatisch-zukunftsorientierte Grundhaltung gegenüber einer dogmatisch-gegenwartsbezogenen Perspektive aufweist.[47]

Besonders in ostasiatischen Ländern, wie China, Hongkong, Taiwan, Japan und Südkorea, zeigt sich eine langfristige Orientierung.[48]

Die Wirkung von unterschiedlichen Wertehaltungen in Bezug auf Kurzzeit- bzw. Langzeitorientierung zeigt WEIDMANN (1995).

Tabelle 6: Beispiele unterschiedlicher Wertehaltungen in Bezug auf Langzeitorientierung (WEIDMANN (1995), S. 50)

Gesellschaft mit Kurzzeitorientierung	Gesellschaft mit Langzeitorientierung
Am Arbeitsplatz	
• Tendenz zur absoluten Wahrheit	• Viele "Wahrheiten" (abhängig von Zeit, Ort, Gegebenheit)
• Normativismus	• Pragmatismus
• Ungeduld, kurzfristige Erfolge	• Ausdauer, langfristige Zielverfolgung
• Eigene Ziele dominieren, Abneigung gegen Fremdbestimmung	• Bereitschaft, (..) sich einem kollektiven Zweck unterzuordnen
• Bewahrung von Traditionen	• Pragmatische Anpassung von Traditionen
• Hohe Investitionen für schnelle Entwicklung (Verschuldung)	• Haushalten zur Zukunftssicherung (Sparen)

Weitere Klassiker auf dem Gebiet der vergleichenden Kulturforschung sind die Werke von E.T. Hall. Er führt weitere Merkmale von Kulturen ein, die sich von Hofstedes unterscheiden aber genauso zum besseren Vergleich von verschiedenen Kulturen genutzt werden können. Eine Dimension, die von HALL betrachtet wird, bezieht sich auf Raum im Sinne von individuellem Territoritalverständnis und Wohlfühlabstand. Da solche Aspekte in virtuellen Kooperationen kaum eine Rolle spielen, wird darauf nicht näher eingegangen.[49] Weitere Kulturdimensionen nach HALL werden im Folgenden, sowie in Kapitel 2.1.3.4 zur interkulturellen Kommunikation genauer betrachtet.

[47] Vgl: Rothlauf (1999), S. 25

[48] Vgl. Rothlauf (1999), S. 29

[49] Vgl. MALETZKE (1996), S. 57ff

Zeitkonzeptionen

In virtuellen Kooperationen, deren Mitglieder sich unter Umständen über die ganze Welt verteilen, wird Zeit ein wichtiger Faktor der Zusammenarbeit. Einerseits besteht eine Schwierigkeit der synchronen Kommunikation darin, die verschiedenen Zeitzonen zu berücksichtigen, andererseits können die Mitglieder aufgrund ihrer kulturellen Prägung unterschiedlichste Auffassungen über die verschiedenen Aspekte von Zeit haben.[50]

> "The time agreed for a meeting may be approximate or precise. The time located to complete a task may be vitally important or merely a guide. There may be an expectation of mutual accommodation as to the exact time when a machine and its microprocessor are ready to be assembled, or there may be penalty clause of thousands of dollars a day imposed by one party upon another."[51]

Eine mögliche Betrachtung von temporären Aspekten bildet HOFSTEDEs kurzfristige bzw. langfristige Orientierung (s. vorheriges Kapitel).

Monochrone und polychrone Zeitauffassung

Der Unterschied zwischen monochroner (oder sequentieller) und polychroner (oder synchroner) Zeitauffassung äußert sich vor allem in der bevorzugten Arbeitsweise: Bei monochroner Zeitauffassung werden Aufgaben nacheinander erledigt, bei sequentieller Zeitauffassung werden mehrere Aufgaben parallel erledigt.[52] Die Art der Arbeitsweise ist natürlich nicht nur kulturell unterschiedlich, sondern kann auch von Individuum zu Individuum variieren.

Monochrone Zeitauffassung kann vor allem in Nordeuropa, Kanada und den USA beobachtet werden, während die polychrone Zeitauffassung vor allem im mediterranen Bereich, Südamerika und Südostasien vorherrscht.[53]

---

[50] Vgl. MALETZKE (1996), S. 53ff

[51] TROMPENAARS/HAMPDEN-TURNER, S. 121f

[52] Vgl. PERLITZ (2000), S. 288; ebenso HALL (1990), S. 13ff; ebenso TROMPENAARS/HAMPDEN-TURNER (1997), S. 123

[53] Vgl. TROMPENAARS/HAMPDEN-TURNER (1997), S. 123ff

Tabelle 7: Unterschiede in Verhaltensweisen monochoroner und polychroner Menschen (HALL (1990), S. 15)

MONOCHRONIC PEOPLE	POLYCHRONIC PEOPLE
• do one thing at a time • concentrate on the job • take time commitments (deadline, schedules) seriously • are low-context and need information (Anm. d. Verf: s. Kapitel 2.1.3.4 zum Kontext) • are committed to the job • adhere religiously to plans • are concerned about not disturbing others; follow rules of privacy and consideration • show great respect for private property; seldom borrow or lend • emphasize promptness • are accustomed to short-term relationships	• do many things at once • are highly distractible and subject to interruptions • consider time commitments an objective to be achieved, if possible • are high-context and already have information • are committed to people and human relationships • change plans often and easily • are more concerned with those who are closely related (family, friends, close business associates) than with privacy • borrow and lend things often and easily • base promptness on the relationship • have strong tendency to build lifetime relationships

Die unterschiedliche Zeitauffassung kann aber auch in Bereichen wie Pünktlichkeit, Planung von Meetings und anderen Arten der Zusammenarbeit zu Problemen führen.

TROMPENAARS/HAMPDEN-TURNER (1997) beschreiben die sogenannte Szenario-Technik als Kombination aus sequentieller und synchroner Zeitauffassung und damit als mögliches Instrument, Synergieeffekte aus dem Dilemma der unterschiedlichen Zeitauffassungen zu gewinnen.[54]

[54] Vgl. TROMPENAARS/HAMPDEN-TURNER, S. 136

DUARTE/TENNANT SNYDER (2001) bieten eine Übersicht der Kulturdimensionen nach Hofstede und die Konsequenzen, die sich daraus für das Individuum im interkulturellen Kontext ergeben:

Tabelle 8: National Cultural Dimensions and Behaviors for Team Members , nach DUARTE/TENNANT SNYDER (2001), S. 59

Cultural Dimensions	**Definition**	**Advice for Team Members**
Power Distance	Extent to which the less powerful members expect that power is distributed equally	Expect that team members from high-power-distance cultures will want to make decisions and take charge. Team members from low-power-distance cultures will prefer more consultation. Set very clear expectations about the leader's management style and what it implies for team members' behaviors.
Uncertainty Avoidance	Degree of structure required for a task	With members who require more structure, spend more time detailing the task. With members who require less structure, detailing the task will cause them to feel micromanaged.
Individualism - Collectivism	Preference to act as individuals rather than as members of groups	In collectivistic cultures, tasks will be completed by members together, bringing along the slower members. In individualistic cultures, assign tasks to individuals but make sure they realize that they are part of a larger team and cannot work alone.
Masculinity - Femininity	Extent to which masculine values are given priority over more "caring" values	With members from feminine-nurturing cultures, be careful not to overdo the "kill the competition theme".
Long Term – Short Term	Degree of parsimony, family orientation, virtuous behavior, and acquisition of skills and knowledge	For members from long-term cultures (such as Asian cultures), providing opportunities to contribute to long-term goals and to learn and acquire skills can be very motivating.
High or Low Context	Amount of sensing and extra information needed to make decisions versus "just the facts"	With members from high-context cultures, spent more time reviewing the histories and backgrounds of situations. Use more information-rich technologies. With members from low-context cultures, more information than just the "facts" will appear nonessential and be frustrating.

- **Zusammenfassung: Theorie der Kultur**
- Kulturdimensionen nach Hofstede:
  - Machtdistanz
  - Individualsimus versus Kollektivismus
  - Maskulinität versus Feminität
  - Unsicherheitsvermeidung
  - Kurzfristige versus langfristige Orientierung
- Zeitkonzeptionen
- Gegenwarts-, Vergangenheits- und Zukunftsbezogenheit von Kulturen
- Monochrone (oder sequentielle) und polychrone (oder synchrone) Zeitauffassung

2.1.2.4 Unternehmenskultur

> "Culture also represents itself on different levels. At the highest level is the culture of a **national** or regional society, the French or west European versus the Singaporean or Asian. The way in which attitudes are expressed within a specific organisation is described as a **corporate** or organisational culture. Finally we can even talk about the culture of particular functions within organisations: marketing, research and development, personnel. People within certain functions will tend to share certain professional and ethical orientations. (…)"[55]

Basierend auf der Definition von Kultur, wie sie in Kapitel 2.1.2.1 getroffen wurde, lässt sich daraus auch eine Definition von Unternehmenskultur deduzieren: Auch auf der Organisationsebene kann von einer Gruppe von Menschen gesprochen werden, die gemeinsame Werte, Normen und Verhaltensindizes teilt.

PERLITZ (2000) spricht in diesem Zusammenhang von Unternehmenskultur als System von Wertvorstellungen, Verhaltensnormen und Denkhaltungen, welche das Verhalten der Mitarbeiter auf allen Stufen der Unternehmung prägt.[56]

Nach HOFSTEDE (1997) ist Organisationskultur die kollektive Programmierung des Geistes, die die Mitglieder einer Organisation von einer anderen unterscheidet.[57] Für ihn besteht der grundlegende Unterschied zwischen nationaler und Unternehmenskultur darin, dass die Mitglieder eines Unternehmens einen gewissen Einfluss darauf haben, sich dessen Kultur anzuschließen. Desweiteren befinden sie sich nur während der Arbeitszeit in diesem speziellen kulturellen Umfeld und können es am Ende des Tages wieder verlassen.[58]

Die möglichen Unterschiede von Organisationskulturen werden in einer Übersicht über die Ausprägungen der Organisationskultur nach HOFSTEDE (1997) deutlich: [59]

1. prozessorientiert – ergebnisorientiert
2. personenorientiert – aufgabenorientiert
3. organisationsgebunden – professionell
4. offenes System – geschlossenes System
5. schwache Kontrolle – strenge Kontrolle
6. normativ - pragmatisch

Die Ausprägung der Unternehmens- bzw. Organisationskultur kann sehr starken Einfluss auf das Gelingen von virtuellen Kooperationen haben. So unterstützt eine anpassungs- und lernfähige, technologisch fortgeschrittene, non-hierarchische Organisationsform die besonderen Anforderungen von virtuellen

---

[55] TROMPENAARS/HAMPDEN-TURNER (1997), S.7

[56] Vgl. PERLITZ (2000), S. 644

[57] Vgl. HOFSTEDE (1997), S. 249

[58] Vgl. HOFSTEDE (1997) S. 23

[59] Vgl. HOFSTEDE (1997); S. 262

Kooperationen, während stark strukturierte, kontroll-orientierte Organisationsformen sich hinderlich auswirken.[60]

Funktionale Kulturen

Ein gemeinsamer beruflicher Hintergrund kann die Basis für eine gemeinsame Kultur bilden. So teilen Personen, die in einer ähnlichen Funktion im Unternehmen arbeiten, einen ähnlichen Hintergrund in Bezug auf Ausbildung, berufliche Ziele und Fähigkeiten. Fachkräfte mit bestimmten Funktionen entwickeln gemäß ihrer Anforderungen oft eigene Methoden und Wege zur Arbeitsbewältigung:[61]

Tabelle 9: Examples of Behaviors that Affect Functional Cultures, nach DUARTE/TENNANT SNYDER (2001), S. 64

Engineering	Prefer to lay out plans in a rational fashion and work with logical detail.
Software Development	Prefer to lay out plans in a rational fashion. Have a horizontal process orientation to work versus a vertical orientation within functions.
Research and development	Prefer structure and detail within a research or scientific context. May not appreciate rush schedules, cost limitations, and a short-term business focus.
Accounting and Finance	Prefer to organize, plan, and quantify. Add structure to tasks.
Sales and Marketing	Operate with a sense of urgency. Can conceptualize and create quickly. Prefer high-context communications.
Production and Manufacturing	Manage projects, processes, and problem solving. Operate with a sense of schedule and urgency.

Treffen nun in einem funktionsübergreifenden Team Individuen unterschiedlicher funktionaler Herkunft aufeinander, bringen sie verschiedene Annahmen und Verhaltensweisen mit, die sich auf das Team und die Zusammenarbeit auswirken können.[62]

- **Zusammenfassung: Unternehmenskultur**
- Die allgemeine Definition von Kultur ist auch für Unternehmenskulturen anwendbar.
- Unterschiedliche Ausbildungen und Arbeitsfelder können zu einer Ausprägung unterschiedlicher funktionaler Kulturen führen.

[60] Vgl. DUARTE/TENNANT SNYDER (2001, S. 19f

[61] Ebenso TROMPENAARS/HAMPDEN-TURNER (1997), S. 7

[62] Vgl. DUARTE/TENNANT SNYDER (2001), S. 63f

2.1.2.5 Zusammenfassung: Interkulturelle Aspekte

Unsere Kultur hat maßgeblichen Einfluss auf unser Verhalten und unsere Denk- und Arbeitsweise. Durch sie sind wir in unseren Handlungen geprägt und müssen vor unserem individuellen kulturellen Hintergrund ausgewertet werden.

Auch Organisationen und Unternehmen können Kulturen ausbilden, die sie voneinander unterscheidet. Bestimmte Berufsgruppen oder Menschen mit ähnlichem Ausbildungs-Hintergrund können ebenfalls Gemeinsamkeiten in Perspektiven und Arbeitweisen haben, die als gemeinsame Kultur bezeichnet werden können.

Die Schwierigkeiten, die bei interkulturellen Kontakten auftreten können liegen drin begründet, dass dem Individuum diese Prägung durch den eigenen Kulturkreis nicht bewusst ist und deshalb auch nur schwierig darüber reflektiert werden kann.

2.1.3 Kommunikation

In diesem Kapitel werden als Grundlagen zunächst Kommunikation definiert und ein einfaches Modell zur Kommunikation vorgestellt. Danach wird auf die unterschiedlichen Kommunikationsziele und Arten von Kommunikation eingegangen. Die interkulturelle und virtuelle Kommunikation bilden den Abschluss des Kapitels.

2.1.3.1 Definition von Kommunikation

> "Während die Nachrichtentechnik Kommunikation als *Übertragung von Nachrichten* definiert und sich mit Transport, Vermittlung und Verarbeitung von Nachrichten, d.h. dem Codieren der physikalischen Übertragung und dem Decodieren beschäftigt,[63] untersucht die Sozialpsychologie den *Verständigungsaspekt zwischen Akteuren*.[64] Sie definiert Kommunikation als Verständigung zwischen zwei oder mehreren Akteuren. Die Betriebswirtschaft versteht unter Kommunikation *den* A*ustausch von Informationen zum Zweck der aufgabenbezogenen Verständigung*.[65] Damit untersucht die Sozialpsychologie ein der betriebswirtschaftlichen Fragestellung vorgelagertes Problem. Es geht ihr um die Verständigung zwischen Akteuren, d.h. darum, daß die Kommunizierenden einen mehrdimensionalen Nachrichteninhalt verzerrungsfrei ihrem Gegenüber vermitteln. Die Betriebswirtschaftslehre konzentriert sich stärker auf die Aufgabe und sieht die Kommunikation als einen zu optimierenden Input zur Aufgabenbewältigung an."[66]

Innerhalb dieser Arbeit liegt der Betrachtungsschwerpunkt bei den zwischenmenschlichen Verständigungsaspekten. Diese sozialpsychologische Perspektive wird angenommen, da ein Großteil der Probleme der virtuellen und interkulturellen Kommunikation genau aus einem Mangel an Verständigung resultiert.

Zusätzlich gilt aber auch ein reibungsloser Ablauf der verschiedenen Arbeitsprozesse als Ergebnis einer erfolgreichen Kommunikation, so dass auch eine betriebswirtschaftliche Perspektive von Kommunikation ihre Berechtigung hat. In einem virtuellen Kontext erfordern die verteilten Teilaktivitäten einen erhöhten Kommunikationsaufwand zur Abstimmung der Arbeitsprozesse.

---

[63] HERTER/LÖRCHER (1992), S. 19, zitiert nach REY (1999), S. 49

[64] LUHMANN (1969), WATZLAWICK et al. (1990); ebenso SCHULZ VON THUN (1993, zitiert nach REY (1999), S. 49

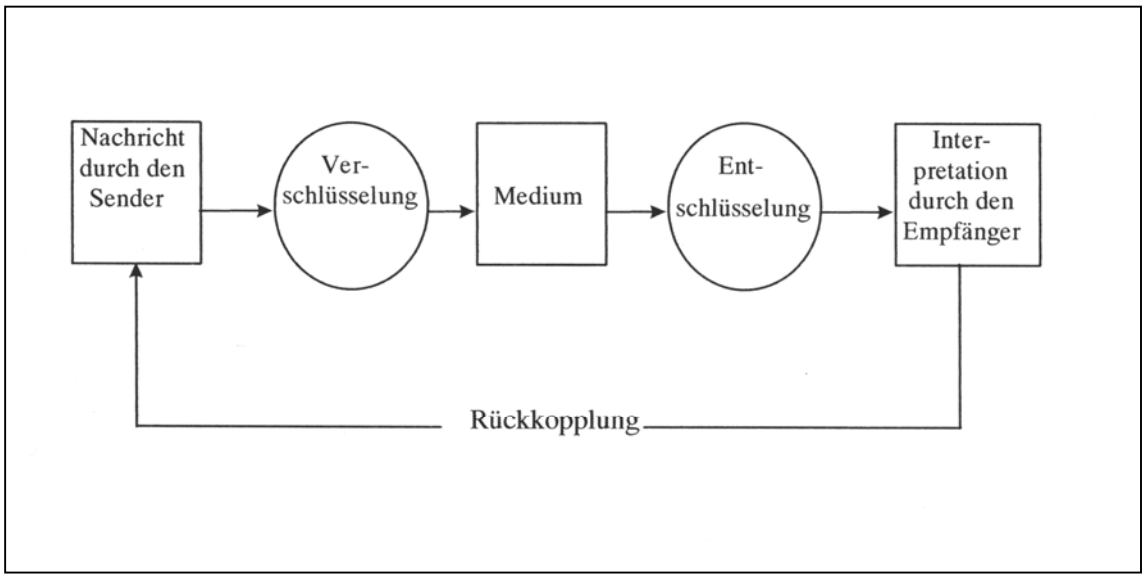
[65] REICHWALD (1993), S. 450 zitiert nach REY (1999), S. 49

[66] REY (1999), S. 49

2.1.3.2 Kommunikationsmodell

Ein sehr einfaches aber trotzdem hilfreiches Modell zum Kommunikationsprozess ist das so genannte Sender-Empfänger-Modell.

Abb. 4: Der Kommunikationsprozess (ROTHLAUF (1999), S. 89, nach HODGETTS/LUTHANS (1997), S. 271



Der Sender entscheidet, welche Nachricht er übermitteln möchte und verschlüsselt, codiert, diese Nachricht in Signale, Symbole und Zeichen. Diese Nachricht wird dann über ein Medium, z.B. Telefon, E-Mail, Brief oder persönliche Begegnung, weitergegeben. Auf der Empfängerseite findet daraufhin ein Entschlüsselungsprozess statt und schließlich eine Interpretation der Nachricht durch den Empfänger. Bei Unklarheit oder weiterem Kommunikationsbedarf kann der Empfänger durch Nachfragen oder Feedback einen Rückkopplungsprozess einleiten, wodurch ein zweiseitiger Informationsfluss entsteht.[67]

Die Schwierigkeiten im Verständnis ergeben sich vor allem in den Phasen der Ver- bzw. Entschlüsselung: Verbale sowie non-verbale Signale des Senders werden mit dem ihm eigenen Instrumentarium verschlüsselt. Dieses Instrumentarium ist sehr stark durch den individuellen kulturellen Hintergrund geprägt. Die Problematik besteht nun darin, dass das Instrumentarium des Empfänger auf einem anderen Hintergrund basieren und darum die Nachricht dadurch verfälscht werden kann (s.a. Kapitel 2.1.3.4 zur interkulturellen Kommunikation).

[67] Vgl. ROTHLAUF (1999), S. 88f

2.1.3.3 Kommunikationsziele und Aufgaben-Kategorien

Die Anforderungen an Sender, Empfänger und Kommunikationsmedium variieren je nach Ziel und Art der Kommunikation. Die im Folgenden aufgeführten Ziele und Arten von Kommunikation setzen bereits eine räumliche Verteilung der kommunizierenden Parteien voraus.

Aufgaben-Kategorien nach DUARTE/TENNANT SNYDER

Nach DUARTE/TENNANT SNYDER (2001) können die verschiedenen Aufgaben, die eine Gruppe zu bewältigen hat in vier Kategorien eingeteilt werden.[68] Einhergehend damit existieren auch verschiedene Ziele von Kommunikation:

1. Generieren von Ideen und Plänen bezüglich der Arbeit des Teams, inklusive Sammeln von Daten und Fällen von Entscheidungen
2. Lösen von Routine-Problemen, bei denen bereits Antworten existieren
3. Lösen von mehrdeutigen oder komplexen Problemen, für die nicht unbedingt Routine-Antworten existieren
4. Verhandeln von zwischenmenschlichen oder komplizierten technologischen Konflikten zwischen individuellen Teammitgliedern oder Organisationen

Anhand dieser Gliederung lässt sich die jeweilige Eignung verschiedener Kommunikationsmedien auf die verschiedenen Aufgaben-Kategorien darstellen (siehe hierzu auch Tabelle 45: Task/Communication Matrix in Kapitel 3.3.6).

[68] Vgl. DUARTE/TENNANT SNYDER (2001), S. 27

2.1.3.4 Interkulturelle Kommunikation

> "Von interkultureller Interaktion und Kommunikation sprechen wir, wenn die Begegnungspartner verschiedenen Kulturen angehören und wenn sich die Partner der Tatsache bewußt sind, daß der jeweils andere 'anders' ist, wenn man sich also wechselseitig als 'fremd' erlebt."[69]

HALL deutet besonders auf die enge Verknüpfung von Kommunikation und Kultur hin, indem er Kultur als System zum Kreieren, Senden, Aufbewahren und Verarbeiten von Informationen bezeichnet. Kommunikation ist damit die Basis einer Kultur.[70]

Vor dem Hintergrund der interkulturellen Theorie (s. Kapitel 2.1.2) wird deutlich, an welcher Stelle im Kommunikationsprozess (s. Kapitel 2.1.3.2 zum Kommunikationsmodell) interkulturelle Unterschiede zum Tragen kommen: Kritisch sind vor allem die unbewussten Vorgänge der De- und Enkodierung. Bei unterschiedlichem kulturellem Hintergrund von Gesprächspartnern ist fast immer davon auszugehen, dass der Sender einen anderen "Code" zum Verschlüsseln einer Nachricht benutzt als der Empfänger zum Entschlüsseln. Das führt dazu, dass eine Nachricht völlig anders verstanden werden kann, als sie gemeint war.

> "Die mit der interkulturellen Kommunikation konkret verbundenen Probleme drücken sich (…) vor allem in Form von '*Mißverständnissen*' aus. In diesem Fall ist es den Kommunikationspartnern nicht möglich, zu einer *'gemeinsamen Deutung der Situation*' zu gelangen. Das Problem stellen insbesondere die kulturbedingt voneinander abweichende Interpretationen der Situation bzw. das unterschiedliche verbale und non-verbale Verhalten der Kommunikationspartner dar" [71]

Auch in der nonverbalen Kommunikation treten in interkulturellen Situationen oft Missverständnisse auf, z.B. in Hinsicht auf den individuellen Wohlfühlabstand zu anderen Personen. Da aber durch den hier gewählten Schwerpunkt auf interkulturelle virtuelle Kommunikation diese Aspekte irrelevant sind, werden sie im Weiteren nicht erläutert.

Selektive Wahrnehmung

Die menschliche Wahrnehmung beschränkt sich nicht nur auf den rein physischen Aspekt des visuellen Erfassens von Situationen, vielmehr handelt es sich um komplexe psychische Abläufe, die engen Wechselbeziehungen mit Aufmerksamkeit, Denken und Sprechen, Lernen, Erinnerung, Emotionen u.a. stehen.[72]

> „Beim Wahrnehmen geht der Mensch (…) selektiv vor; bestimmte Gegenstände erlebt er bewusst, wach, aufmerksam, und diese Gegenstände sind für ihn meist hochgradig ausdifferenziert. Andere Objekte dagegen betrachtet er allenfalls in groben Umrissen oder auch gar nicht. Der wichtigste Faktor, der diese Prozesse steuert, ist die Bedeutsamkeit der Objekte für den Wahrnehmenden, und eben diese Bedeutsamkeit variiert von Kultur zu Kultur.“[73]

---

[69] MALETZKE (1996), S. 37

[70] Vgl. HALL (1987), S. 3

[71] THIEME (1999), S. 146

[72] Vgl. MALETZKE (1996), S48f

[73] MALETZKE (1996), S48f

ADLER (1991) beschreibt den Wahrnehmungsprozess auch als einen Filter mit verschiedenen Stufen:[74]

- Wahrnehmung ist **selektiv**. Da aus unserem Umfeld viel mehr Stimuli auf uns eindringen, als wir eigentlich verarbeiten können, wird alles, was nicht notwendig erscheint, nicht in die bewusste Wahrnehmungsebene übernommen.
- Wahrnehmungsmuster werden **erlernt**. Wir werden nicht mit einer bestimmten Weltanschauung geboren, vielmehr basiert diese auf Erfahrungswerten.
- Wahrnehmung ist **kulturell bestimmt**. Wir lernen die Welt vor unserem kulturellen Hintergrund zu betrachten.
- Wahrnehmung ist größtenteils **konstant**. Wenn wir einmal etwas auf eine bestimmte Art und Weise betrachtet haben, werden wir es auch weiterhin so betrachten.
- **Wir sehen deshalb Dinge, die nicht existieren, und sehen Dinge, die existieren, nicht.** Unsere Interessen, Werte und Kultur agieren als Filter und führen dazu, dass wir das, was wir letztendlich wahrnehmen, verdrehen, blockieren oder sogar neu kreieren. Wir nehmen wahr, was wir erwarten wahrzunehmen. Wir sehen Dinge so, wie wir vor unserem kulturellen Hintergrund gelernt haben sie zu sehen.

Zusammengefasst bedeutet das, dass unsere eigene kulturelle Prägung uns daran hindert, die Dinge so wie unser Gegenüber zu sehen. Da es sehr schwierig ist, von der eigenen, unbewussten Perspektive abzuweichen, erschwert sich auch der versuch, die Perspektive von Menschen anderer Kulturen zu verstehen.

Kontext

Eine kulturelle Dimension nach HALL, die sich stärker mit dem Kommunikationsaspekt von Kulturen auseinandersetzt und darum an dieser Stelle diskutiert wird, ist der Kontext. Ihm zufolge gibt es Kulturen mit hohem Kontext und Kulturen mit niedrigem Kontext. Ein hoher Kontext in einer Kommunikation oder Nachricht zeichnet sich dadurch aus, dass wenig explizit erklärt werden muss, dem Gesprächspartner sind die meisten Einzelheiten bekannt. So haben z.B. Zwillinge, die zusammen aufwachsen einen hohen gemeinsamen Kontext, einen hohen Grad an implizitem Wissen. Ein niedriger Kontext hingegen findet sich in Kommunikationen, in denen die Parteien wenig gemeinsame Information teilen und so alle Details explizit aufzeigen müssen, wie es z.B. vor Gericht der Fall ist.[75] Zu interkulturellen Problemen kann es kommen, wenn z.B. Unternehmen aus Kulturen mit hohem Kontext und Unternehmen aus

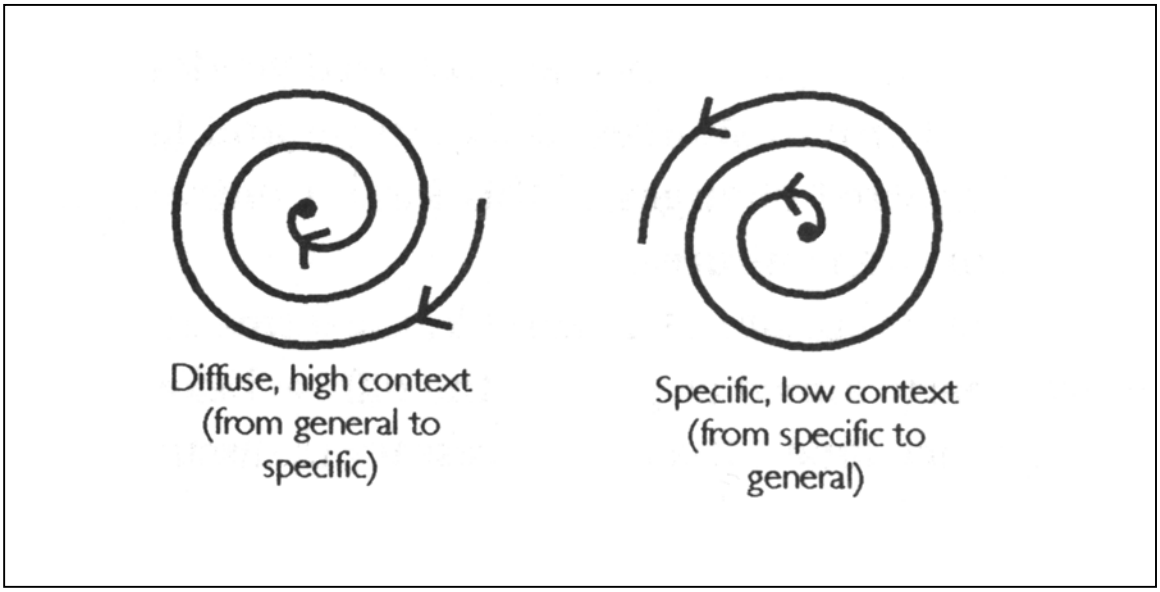
[74] Vgl. ADLER (1991), S. 68

[75] Vgl. HALL (1990), S. 7

Kulturen mit niedrigem Kontext versuchen, einen gemeinsamen Vertrag auszuarbeiten.

TROMPENAARS/HAMPDEN-TURNER bringen den Kontext in Verbindung mit unterschiedlichen Herangehensweisen an Problemstellungen[76]. Demnach weisen Kulturen mit hohem Kontext eine "diffuse" Strategie auf, nach der sie vom Generellen zum Spezifischen arbeiten. Kulturen mit niedrigem Kontext arbeiten von Spezifischen zum Generellen (s. Abb. 5).[77]

Abb. 5: Diffuse und spezifische Vorgehensweisen und Kontext (TROMPENAARS/HAMPDEN-TURNER (1997), S. 89



Fremdsprachen

Bereits Wilhelm von Humboldt bemerkte, dass die Verschiedenheit der Sprachen nicht nur eine Verschiedenheit an Schällen und Zeichen sei, sondern eine Verschiedenheit der Weltansichten. Nach der daraus resultierenden Sapir-Whord-Theorie sind die Menschen demnach durch ihre Sprache an eine Erlebniswelt gebunden, das Individuum kann nur das denken, was ihm seine Sprache erlaubt[78]. Selbst wenn es eine offizielle Sprache innerhalb der Kooperation gibt, kann diese von den einzelnen Mitgliedern, vor dem Hintergrund ihrer jeweiligen Muttersprache, immer noch auf unterschiedliche Art und Weise eingesetzt und verstanden werden.

> „In England bedeutet „compromise“ etwas Gutes; man betrachtet eine Übereinkunft, einen Kompromiß positiv als etwas, das beiden Seiten zugute kommt. Die Amerikaner dagegen sehen darin eine Lösung, bei der beide Seiten verlieren.“[79]

[76] Vgl. TROMPENAARS/HAMPDEN-TURNER (1997), S. 89

[77] Vgl. GIBSON (2000), S. 43

[78] Vgl. MALETZKE (1996), S, 73ff

[79] MALETZKE (1996), S. 143

Auch wenn Englisch sich als lingua franca der internationalen Geschäftswelt immer weiter durchsetzt,[80] ist nicht davon auszugehen, dass alle Beteiligten einen ausreichenden Sprachschatz für die virtuelle Kommunikation haben. So kann jemand im technischen Bereich über das notwendige Vokabularium verfügen, muss deshalb aber noch lange nicht in Lage sein, normale Gespräche oder gar Verhandlungen führen zu können. Die Gefahr, dass sich in einer internationalen Gruppe mit einigen Muttersprachlern die sprachlich Schwächeren aus der gemeinsamen Arbeit zurückziehen ist gerade in der virtuellen Kommunikation sehr hoch.[81]

So kann es gerade durch Muttersprachler zu Verständigungsschwierigkeiten kommen, da sie sich viel gewählter und akzentuierter ausdrücken können als Fremdsprachler. Mitunter ist dadurch eine Kommunikation unter Fremdsprachlern erfolgreicher in Hinsicht auf das Verständnis, als wenn Muttersprachler involviert wären.[82]

Durch diese Unterschiede im Niveau der jeweiligen (Fremd-)Sprache können Verständigungsprobleme auftreten und somit die reibungslose Kommunikation negativ beeinflussen.

Verhandlungen im interkulturellen Kontext

Verhandlungen stellen die komplexesten Anforderungen an die Kommunikation. Gerade in diesen sensiblen Situationen treten darum auch die kulturellen Besonderheiten im Kommunikationsverhalten auffallend häufig zu Tage. [83]

- **Zusammenfassung: Interkulturelle Kommunikation**
- Kommunikation ist immer durch die kulturelle Prägung der Beteiligten beeinflusst.
- Die dadurch bedingte selektive Wahrnehmung kann Informationen verzerren.
- Auch eine von allen Beteiligten genutzte (Fremd-) Sprache ist kein Garant für reibungslose interkulturell Kommunikation.

[80] Vgl. HODGETTS/LUTHANS (1994), S. 364f

[81] Vgl. KNOLL/JARVENPAA (1998), S. 114f

[82] Vgl. MIRJALIISA/MARSCHAN-PIEKKARI (2002), S. 6

[83] Vgl. GRAHAM/MINTU-WIMSAT(1997), S. 483-502; ebenso SALACUSE (1999), S. 217-236

2.1.3.5 Virtuelle Kommunikation

Virtuelle Kommunikation wird hier verstanden als Gegensatz zu sogenannter "face-to-face" bzw. persönlicher Kommunikation. Durch den Einsatz technischer Medien (Telefon, Mail, Videokonferenzen) ist virtuelle Kommunikation im Vergleich zur persönlichen Kommunikation immer in irgendeiner Weise eingeschränkt. Diese Einschränkungen und ihre Auswirkungen auf die Kommunikation werden im folgenden Kapitel betrachtet.

Unpersönliches und Zwischenmenschliches

> "Computer conferencing (…) promotes rationality by providing essential discipline (task orientation, coordination, equality of participation, etc.) by filtering out affective components of communication and emphasizing the content, minimizing social influences (influence of status, interpersonal 'noise' and so on)."[84]

Die größte Schwierigkeit, die mit virtueller Im Sinne von computergestützter Kommunikation verbunden ist, ist die Übermittlung von verbalen Ausdrucksmitteln wie Intonation und Lautstärke, um Gefühle und auch Relationen zu kommunizieren. Vor allem paraverbale (Ton der Stimme, Tonfall, Lautstärke) und non-verbale (Augenbewegung, Gesichtsausdruck, Gestik, Körpersprache) können in der computervermittelten Kommunikation kaum übermittelt werden.[85]

> "(…) Studies focused both on users' on-line behavior and on prospective users' anticipatory perceptions regarding the new medium (computer-mediated communication, Anm. d. Verf.). Numerous empirical studies in the CMC literature demonstrated that the use of e-mail and computer conferencing reduced interpersonal affect and group solidarity. Experiments with zero-history groups working toward resolution on some task in a fixed period of time showed that CMC was more task oriented than were FtF (face to face, Anm. d. Verf.) meetings. CMC was significantly lower than FtF on certain social categories of conversation, leading to conclusions about the task-oriented nature of CMC. CMC was significantly higher than FtF on certain types of hostile or profane speech acts, leading to characterizations of CMC as uninhibited and depersonalized."[86]

Die virtuelle Kommunikation gestaltet sich zweifelsohne unpersönlicher als persönlicher Kontakt. In der Literatur wird in diesem Zusammenhang darauf hingewiesen, dass dadurch Kommunikationsstörungen, die bei persönlichen Begegnungen auftreten können, durch das Medium unterbunden werden können. Das führt dazu, dass die Produktivität der Gruppe durch erhöhte Aufgabenorientierung, mehr Zeit (kein Zeitverlust durch Konflikt- oder Beziehungsmanagement) und eine "demokratischere" Beteiligung aller, auch der zurückhaltenderen, Gruppenmitglieder gesteigert werden kann. [87] Allerdings können aber auch gerade die unzureichende Übermittlung bzw. der Verlust non-verbaler Signale zur Bildung von Missverständnissen beitragen. So können vor

---

[84] DUBROVSKY (1985), S. 381

[85] Vgl. WARKENTIN/BERANEK (1999), S. 273

[86] WALTHER (1996), S. 5

[87] Vgl. WALTHER (1996), S. 6f, Vgl. a. HENRY/HARTZLER (1997), S. 89f

allem im interkulturellen Umfeld Missverständnisse entstehen (s. a. Kapitel 2.3.5).

> "Social presence theory predicts that the fewer channels or codes available within the medium, the less attention is paid by the user to the presence of other participants in an interaction."[88]

Die emotionalen Bestandteile von persönlicher Kommunikation sind aber wichtig, da sie den Kommunikationsfluss regulieren, die Kommunikationsreihenfolge vereinfachen, Feedback liefern und subtile Bedeutungen mitschwingen lassen.[89]

Allerdings gibt es durchaus auch neuere Studien, die in computergestützter Kommunikation auch persönliche, emotionale und zwischenmenschliche Aspekte finden.[90] So hat sich in der virtuellen Kommunikation z.B. der Gebrauch von sogenannten "emoticons" oder "smilies" etabliert, um Gefühle auszudrücken. Andere Mittel um die sonst nicht virtuell vermittelbaren Aspekte (Gefühle, Reaktionen, etc.) der Kommunikation auszudrücken sind etwa Ausrufezeichen, um etwas hervorzuheben, Großbuchstaben, um zu eine erhöhte Lautstärke zu kennzeichnen, oder der Einsatz von *Sternchen*.[91]

DÖRING (2000) setzt sich mit verschiedenen Modellen zur computervermittelten Kommunikation auseinander und kommt zu folgendem Ergebnis:

> "Die verbreiten Befürchtungen einer medienbedingten Verringerung und Verschlechterung zwischenmenschlicher Kontakte im Arbeitsleben sind nicht zu ignorieren. Damit mediale Kontakte nützlich und sozial befriedigend ausfallen, ist es notwendig, Medienwahlen bewußt zu treffen. Dies wiederum setzt die Verfügbarkeit eines geeigneten Medienensembles und möglichst unreglementierten Zugang ebenso voraus wie individuelles und kollektives Wissen über die aufgabenspezifische Eignung oder Nicht-Eignung einzelner Medien. Sobald man sich für ein konkretes Medium entschieden hat, ist das Kommunikationsverhalten entsprechend anzupassen"[92]

Synchrone und asynchrone virtuelle Kommunikation

Virtuelle Kommunikation kann synchron oder asynchron ablaufen:[93]

- **Synchrone Kommunikation** findet zur gleichen Zeit aber an unterschiedlichen Orten statt und zeichnet sich durch eher spontanen Verlauf und Struktur aus. Medien der synchronen Kommunikation sind z.B. Telefon, chat rooms oder Internet Relay Chat (IRC).
- **Asynchrone Kommunikation** geschieht zu unterschiedlichen Zeiten an unterschiedlichen Orten und ist stärker geplant und strukturiert. Geeignete Medien sind hierbei email, electronic document management systems und computer conference systems.

---

[88] WALTHER (1996), S. 7, nach SHORT et al. (1976)

[89] Vgl. WARKENTIN/BERANEK (1999), S. 273

[90] Vgl. WALTHER (1996), S. 8ff

[91] Vgl. WARKENTIN/BERANEK (1999), S. 273

[92] DÖRING (2000), S. 35f

[93] Vgl. WARKENTIN/BERANEK (1999), S. 272

Kontrolle

HAYWOOD (1998) identifiziert als weiteren Unterschied der virtuellen von der persönliche Kommunikation die Dominanz der Kontrolle über eine Kommunikation: Persönliche Kommunikation ist fast immer durch den Sender kontrolliert, während bei der virtuellen oder verteilten Kommunikation der Empfänger dominiert.[94]

Reaktion/Antwort

Durch die Unsicherheit, die virtuelle Kommunikation durch die oben genannten Beschränkungen beim Sender auslöst, gewinnt das Antwortverhalten des Empfängers einen sehr viel höheren Stellenwert. Eine Antwort hat immer einen bestätigenden Charakter und impliziert außerdem eine Beteiligung des Empfängers an der Kommunikation bzw. dem Vorgang, was wiederum vertrauensfördernd wirkt.[95]

Virtuelle Kommunikation in Krisensituationen

HERTWECK/KRCMAR (2000) untersuchen den Einfluss computervermittelter Kommunikation auf Krisensituationen in scheiternden Softwareprojekten und kommen zu dem Ergebnis, dass sich ein solcher Einfluss auf die Qualität der Erkennung und Bewältigung von Krisen in Projekten feststellen lässt:[96]

> "Für Krisensituationen in Softwareprojekten besteht die situationsstrukturierende Wirkung computervermittelter Kommunikation darin, daß sie Diskussion aller Beteiligten in einem Raum, aber unter dem Schutz der Anonymität und der Hierarchielosigkeit, das Tabu des 'Sich-Verrannt-Habens' (...) schneller brechen kann und sich so die Phase von der Erkennung des Problems bis zu seiner Kommunikation verkürzt."[97]

- **Zusammenfassung: Virtuelle Kommunikation**
- Virtuelle Kommunikation stellt eine starke Einschränkung der gewohnten Kommunikation dar.
- Vor allem zwischenmenschliche und non-verbale Aspekte lassen sich kaum oder nur sehr schwierig vermitteln.

[94] Vgl. HAYWOOD (1998), S. 16ff

[95] Vgl. JARVEENPAAR/LEIDNER (1999), S. 810

[96] Vgl. HERTWECK/KRCMAR (2000), S. 198

[97] HERTWECK/KRCMAR (2000), S. 197

2.1.3.6 Zusammenfassung: Virtuelle interkulturelle Kommunikation

Die Analyse der Problemfelder der virtuellen interkulturellen Kommunikation macht deutlich, dass eine große Sensibilität erforderlich ist, um einerseits zu erkennen, dass der Gegenüber ein Mensch aus Fleisch und Blut ist und andererseits dazu noch einer anderen Kultur angehört.

> "Additionally, electronic facilitated communication may make cultural differences insalient: the lack of nonverbal cues eliminates evidence of cultural differences, such as different ways of dressing, gesticulating and greeting. Likewise, the written media eliminates the effects of accents which would again reduce the saliency of differences in cultural background. In addition, because the asynchronous mode gives individuals more time to process messages and respond, there might be fewer language errors, particularly among nonnative speakers of the language being used by the group, which would in turn reduce the saliency of differences in cultural background. Hence, by making cultural differences less noticeable, the medium may thereby increase the perceived similarity among members."[98]

An dieser Stelle muss ausdrücklich auf den Unterschied zwischen wahrgenommener Ähnlichkeit und tatsächlicher Gleichartigkeit hingewiesen werden. Nach Ansicht der Verfasserin birgt gerade diese Annahme zusätzliches Konfliktpotential, wenn im Laufe der Kooperation festgestellt wird, dass doch große Differenzen bestehen und im Vorfeld nicht darauf vorbereitet wurde.

Die bereits erwähnte notwendige Sensibilisierung kann durch Schulungsmaßnahmen und gezielte Information und Reflektion erreicht werden. Nähere Informationen darüber befinden sich in Kapitel 3.

[98] JARVENPAA/LEIDNER (1999), S. 810

2.1.4 Gruppen und Teams

Auch wenn Gruppen und Teams in der Literatur oftmals unterschiedlich definiert sind, so werden diese Begriffe hier synonym verwandt, da bei den betrachteten Kooperationen der Fokus der Zusammenarbeit größtenteils bei Projektgruppen liegt. Andererseits fasst HAYWOOD (1998) den Begriff Team sehr weit, indem sie unter anderen folgende Parteien als Mitglieder eines Teams einschließt: Individuen aus anderen Unternehmensbereichen, Partner von Joint Ventures, Verkäufer, Zulieferer und Kunden.[99] Um auch diese Definition einzuschließen werden die in Kapitel 4 vorgeschlagenen Lösungsansätze so gewählt, dass sie in möglichst vielen Situationen angewandt werden können.

In diesem Abschnitt werden relevante Modelle und Theorien in Bezug auf virtuelle Gruppen betrachtet: Gruppenprozesse, Vertrauen und Gruppenzugehörigkeit, Gruppennormen und Führung in Gruppen.

2.1.4.1 Gruppenprozesse nach DUARTE/TENNANT SNYDER

Als soziale Gebilde unterliegen Gruppen einem Lebenszyklus mit verschiedenen Phasen und Prozessen. Ein klassisches Model auf diesem Gebiet stammt von Tuckman, der 1960 für Gruppen die typischen Phasen des "Forming, Storming, Norming und Performing" identifizierte.[100]

[99] Vgl. HAYWOOD (1998), S. 2f,

[100] Vgl. TUCKMAN (1965), S. 394-399

DUARTE/TENNANT SNYDER (2001) konzipieren basierend auf Tuckmans Gruppenphasen ein Modell, das den komplexeren Strukturen und Einflussfaktoren in virtuellen Teams, wie zum Beispiel einem adaptiven und multikulturellen Umfeld, gerecht wird.[101] Sie betrachten simultan die aufgabenbezogene und die soziale Dynamik in virtuellen Teams. Die besten Ergebnisse erzielen Gruppen, in denen diese beiden Aspekte der Gruppendynamik in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander stehen. Tabelle 10 zeigt eine Übersicht über das Modell.

Tabelle 10: Task and Social Stages of Virtual Teams, nach DUARTE/TENNANT SNYDER (2001), S. 181

	Task Dynamics		***Social Dynamics***	
Stage	**Description**	**Task Activities**	**Description**	**Social Activities**
1	Inception	Select goals Generate preliminary plans Generate ideas	Interaction/inclusion	Ensure team member inclusion Ensure opportunity for participation Define initial roles
2	Problem Solving	Select technical problems to be resolved Solve problems with correct, know answers Solve ambiguous problems	Position status/role definition	Address status of team members Clarify and refine roles and expertise
3	Conflict resolution	Resolve conflicts about different points of view Resolve conflicts stemming from different interests	Power/resource allocation	Address power differences between team members Address interpersonal relationships Address how different solutions affect power allocation to different functions, regions, and/or countries
4	Execution	Perform tasks Address organizational barriers to performance	Interaction Participation	Ensure equal participation Ensure effective interaction and communication

[101] Vgl. nach DUARTE/TENNANT SNYDER

Aufgabenbezogene Dynamik[102]

Das Ziel einer erfolgreichen und ausgeglichenen aufgabenbezogenen Dynamik einer Gruppe ist die Produktivität.

Die vier Phasen der aufgabenbezogenen Dynamik lauten wie folgt:

1. **Beginn** ("inception"): In dieser Phase werden Ideen bezüglich der Gruppenziele generiert und darüber, wie diese erreicht werden können.
2. **Problemlösung** ("problem solving"): Hier werden Hilfsmittel zur Herangehensweise an Fragen und Probleme ausgewählt. Diese Fragen oder Probleme können bereits existierende und "richtige" Antworten haben oder einzigartig und ohne existierende Antwort sein.
3. **Konfliktlösung** ("conflict resolution"):In dieser Phase kommen Konflikte auf, die aus unterschiedlichen Sichtweisen resultieren. Gruppenmitglieder können unterschiedliche Herangehensweisen zu technischen Problemen haben. Konflikte können aber auch aus unterschiedlichen kulturellen, funktionalen und organisatorischen Kontexten resultieren.
4. **Ausführung** ("execution"): Hier werden die eigentlichen Aufgaben der Gruppe ausgeführt und organisatorische Barrieren überwunden. Diese Barrieren können Machtkämpfe zwischen verschiedenen Funktionen, die Eigentumsfrage über das Endprodukt und Konflikte über die Allokation von Ressourcen sein.

Soziale Dynamik[103]

Eine ausgewogene soziale Dynamik erreicht, dass sich ein Gefühl der Einheit als Gruppe innerhalb des Teams etabliert.

Korrespondierend zu den Phasen der aufgabenbezogenen Dynamik existieren vier Phasen der sozialen Dynamik:

1. **Interaktion und Einbeziehung** ("interaction and inclusion "): In der ersten Phase definieren die Gruppenmitglieder ihre individuellen Beiträge zur Gruppe und beginnen, in gemeinsamer Arbeit eine Gruppencharter und Arbeitspläne zu entwickeln.
2. **Positionsstatus und Definition von Rollen** ("position status and role definition"): In dieser Phase definieren oder re-definieren die Gruppenmitglieder ihre Rollen und ihren Status im Team in Beziehung zu den anderen Mitgliedern. Der Fokus kann dabei auf ihrer Eigenschaft als Experten oder als Repräsentanten von Organisationen liegen.
3. **Allokation von Ressourcen und Macht** ("allocation of resources and power"): In dieser Phase bespricht das Team Angelegenheiten bezüglich der Verteilung von Macht und Ressourcen, die aus den Gruppenaktivitäten oder aus besonderen Problemlösungsansätzen

[102] Vgl. DUARTE/TENNANT SNYDER (2001), s. 182ff

[103] Vgl. DUARTE/TENNANT SNYDER (2001), S. 184ff

resultieren. Diese Phase kann viel Konfliktpotential enthalten, vor allem, wenn die Mitglieder unterschiedlichste Interessen vertreten.

4. **Interaktion und Partizipation** ("interaction and participation"): Hier überwiegen die Interaktion und Partizipation der Gruppenmitglieder miteinander, während Aufgaben und Hindernisse erfolgreich bewältigt und überwunden werden.

Nicht immer durchläuft eine Gruppe alle Phasen der aufgabenbezogenen und sozialen Dynamik. So können Teams, die bereits erfolgreich bei ähnlichen Aufgaben zusammengearbeitet haben, direkt vom Beginn zur Durchführung übergehen, da die Probleme bereits identifiziert und Lösungswege bekannt sind. Im Bereich der sozialen Dynamik sind die Rollen im Team in diesem Fall bereits bekannt und mögliche Konflikte schon in der Vergangenheit gelöst worden.

Auch wenn das Gefühl der Einheit als Gruppe kein Garant für eine hohe Leistung ist, so kann es doch helfen, die Motivation der Gruppenmitglieder aufrechtzuerhalten und es wirkt sich positiv auf die Wahrnehmung von Vertrauen und auf die Qualität der Interaktionen aus.

Es ist möglich, produktiv zu arbeiten, ohne eine Zusammengehörigkeitsgefühl entwickelt zu haben, und es ist möglich, ein Zusammengehörigkeitsgefühl zu entwickeln, ohne produktiv zusammen zu arbeiten. Für eine effektive Zusammenarbeit ist jedoch ein ausgeglichenes Verhältnis der aufgabenbezogenen und der sozialen Dynamik erforderlich, da sich nur so synergetische Wirkungsweisen entwickeln und zur Erfahrungsbildung des Teams beitragen.

- **Zusammenfassung: Gruppenprozesse**
- Bei Gruppenprozessen kann zwischen aufgabenbezogener und sozialer Dynamik unterschieden werden.
- Aufgabenbezogene Dynamik beinhaltet die Phasen Beginn, Problemlösung, Konfliktlösung und Ausführung.
- Soziale Dynamik beinhaltet die Phasen Interaktion und Einbeziehung, Positionsstatus und Definition von Rollen, Allokation von Ressourcen und Macht und Interaktion und Partizipation.

2.1.4.2 Vertrauen und Gruppenzugehörigkeit

Bei der Untersuchung von der Entstehung und Entwicklung von Gruppenzusammenhalt wird das Vertrauen der Mitglieder untereinander und zur Gruppe oft als ausschlaggebender Faktor genannt (s. Kapitel 3.4.2 zur Kohäsion).

JARVENPAA/LEIDNER (1999) untersuchen die Bildung von Vertrauen in rein virtuellen Teams, i.e. ohne jegliche Art persönlichen Kontaktes, und kommen zu dem Schluss, dass Vertrauen auch in solchen Gruppen aufgebaut wird. Ausgehend von Teams mit einem hohen Grad von Vertrauen identifizieren sie Eigenschaften, die die Bildung von Vertrauen unterstützen. So scheint es wichtig zu sein, dass Team-Mitglieder der Kooperation mit Zuversicht und Optimismus begegnen. In diesem Zusammenhang weisen JARVENPAA/LEIDNER (1999) auf den "ersten Eindruck" der Mitglieder voneinander und von der Gruppe hin und auf den signifikanten Einfluss, den er auf den weiteren Verlauf der Gruppenentwicklung hat.[104]

DUARTE/TENNANT SNYDER (2001) identifizieren drei wesentliche Faktoren, die den Aufbau von Vertrauen in Gruppen beschleunigen:[105]

- **Leistung und Kompetenz**: Folgende Eigenschaften der Teamleitung können sich positiv auf die Wahrnehmung ihrer Leistung und Kompetenz auswirken: guter Ruf in Bezug auf Leistung und Ergebnisse, rechtzeitige Aus- und Durchführung von Versprechen, erfolgreiche Beschaffung benötigter Mittel.
- **Integrität**: Integrität bezeichnet den Grad der Übereinstimmung zwischen Äußerungen und Handlungen. Zwei Verhaltensweisen, die Integrität vermitteln sind, hinter dem Team und allem seinen Mitgliedern Stehen und Aufrechterhalten einer beständigen und ausgeglichenen Kommunikation.
- **Interesse für das Wohlergehen anderer**: Dieses Interesse zeigt sich unter anderem in einem offenen und unterstützenden Umgang mit Mitgliedern, die in andere Gruppen wechseln und zeigen von Interesse für ihre berufliche Entwicklung. Außerdem sollte ein Bewusstsein dafür vorhanden sein, welchen Einfluss das Team auf seine Umwelt hat.

Auch wenn diese Faktoren in interkulturellen Gruppen ebenfalls gelten, so können sie dennoch je nach kulturellem Hintergrund unterschiedlich interpretiert werden.[106]

Um das Thema Vertrauen innerhalb der Gruppe zu verdeutlichen, sollten zunächst Grundlageninformationen über das Thema kommuniziert werden. Im Anschluss können dann gemeinsam vertrauensbildende Maßnahmen für die spezielle Gruppe diskutiert und erarbeitet werden. Die folgenden Übungen können als Grundlage einer solchen Trainingseinheit genutzt werden.

---

[104] Vgl. JARVENPAA/LEIDNER (1999), S. 810

[105] Vgl. DUARTE/TENNANT SNYDER (2001), S. 144f

[106] Vgl. DUARTE/TENNANT SNYDER (2001), S. 149ff

Tabelle 11: Trust Behaviors, nach DUARTE/TENNATN SNYDER (2001), S. 144ff

Trust Exercise

Instructions: The following steps constitute a one-an-one-half- to two hour session with a virtual team and its leader to introduce the topic of trust. The exercise is intended to be used in a face-to-face session, if possible.

1. Introduce the topic of trust as an important element of leadership in the team and the organization.
2. Ask the team members how trust promotes an effective work environment. (Responses may include facilitation of risk taking, learning, creativity, and innovation.) Also discuss the consequences of a low-trust environment.
3. Introduce the three factors of trust: performance and competence, integrity, and concern for the well-being of others. Provide some examples of each.
4. Divide the team into three subgroups. (If the session is being conducted by video conference or audio conference, assign individuals to work on specific trust factors.) Ask each subgroup (or individual) to create a list of behaviors or actions in the team that contribute trust.
5. Reconvene the total group and discuss the list.
6. Distribute the trust checklists and review the examples in each trust category. Link these items to the items presented in step 3. Add items if appropriate.
7. Split the team into three subgroups. Assign each group (or several individuals if the session is remote) one of the trust categories: performance and competence, integrity, or concern for the well-being of others. Have the subgroup members discuss the items generated in step 4 and the items in the trust checklist in relation to each of the elements in their category and decide how they could be implemented in the team.
8. Reconvene the total group and have subgroups present their results from step 7. Discuss which items might be implemented quickly and which will be more long term. Assign time frames to actions and accountabilities.
9. Ask each person to work individually to select one item/action from each trust category that he or she will commit to. Ask for volunteers to discus their actions.
10. Close the session.
11. Follow up on action items.

Trust Checklist

	Trust Factors	**Examples**	**My Actions**
Performance and Competence	Develop and display competences.	Focus on individual and team results. Keep current in your technical are of expertise Continue reading and learning about new skills, processes, approaches, and so on. Be open to new ideas and methods. Be able to say, “”I don’t know.” Allow others to be experts. Foster expertise and sharing on the team – for example, set an agenda item for sharing learnings and establish a project Web page to share learnings.	

	Follow through on commitments and show results.	Keep a log of commitments and make them visible to the team through e-mail or another means. Have a method to ensure follow-through. Keep promises even if circumstances have changed. Keep your commitments in cost, schedule, and technical areas. Inform team members well in advance if you will be late in any area.	
Integrity	Ensure that you actions are consistent with your words.	Align you behaviors at meetings, during reviews, and at other critical times to the values and expectations you want to promote within the team. Have team members you trust watch you and give you feedback on the consistency of your words and actions. Conduct regular trust audits. If your actions are not consistent, explain why to your team members.	
	Stand up for your convictions; display integrity.	Do the right thing in the best interest of the team or its members. Be able to say, “I don’t agree” to those above you. Speak up for what you believe in with the team and with management. Continue to do the right thing, even in a crisis or firefighting mode. When appropriate, openly discuss your work-related convictions and values with team members and with management. Have an agenda item about this in team meetings.	
	Stand behind the team and its people.	Keep up to date so that you can catch problems before you have to defend the team or any of its members. Always investigate problems with the team before commenting to others about possible reasons for them. Never speak negatively about the team to others.	

	Communicate and keep everyone informed about progress.	Hold a regular audio conference, video conference, or other meetings once a week and have an agenda that covers bad as well as good news. Don't forget people in remote locations and extended team members. Post information and decisions so that everyone has access to them. Ensure that everyone receives information in a timely manner. Use multiple, synchronous, asynchronous, and redundant communication methods.	
	Show both sides of an issue.	Formally present both the pros and cons of issues. Post them on a Web site for the team members to read. Create an environment for an schedule time for discussion and debate in team sessions. Start a chat room or other means for asynchronous discussions.	
Concern for the well-being of others	Help team members with transitions.	Have standards processes for selection, rewards, assignments, and sharing information that do note favor certain people, functions,, cultures, organizations, or locations. Rotate the "good" and the "bad" team jobs. Help team members to transition off the team and to new assignments. Assign partners to new team members for orientation and reassignment.	
	Be aware of your impact on others.	Be aware that people are watching what you do, especially when you are a team leader. Take your role seriously. Take time to develop interpersonal relationships with team members, especially if team membership is permanent or long-term. Ask someone you trust to describe how you affect others on the team in different situation (fro example, in crises or with demanding customers).	

	Integrate team needs with other team , department and organizational needs.	Map how decisions on the team will impact other functional areas. Ask other for their opinion about how the team's behaviors impact functional areas before implementing changes. Have team members explore this as a team assignment. Keep track of how decisions evolve and how they affect others on the team. Have team members report on how their decisions may affect other team members.	

In Zusammenhang mit der Vertrauens-Checkliste entwickeln DUARTE/TENNANT SNYDER (2001) ein weiteres Werkzeug, das dabei helfen soll, die Auswirkungen bestimmter Handlungen und Kommunikation auf die Vertrauensbildung zu verdeutlichen und somit die Mitglieder und die Teamleitung dafür zu sensibilisieren:

Tabelle 12: Trust Log, nach DUART/TENNANT SNYDER (2001), S. 147

Instructions: All virtual team leaders and members should keep trust logs on items that are important to them and/or to the team. The idea is to select one or more of the trust elements from the checklist and to begin to explicitly track actions, words, and decisions and their consequences in terms of creating a foundation for trust, building trust, and maintaining trust. This written record can help each individual to weigh the consequences of actions, words, and decisions. It also facilitates sharing information with others.

Sample items from a team leader's trust log are provided below. You can construct one for you own use and/or for the entire team.

Sample Trust Log

Trust Area	Situation	Actions, Words, Decisions, and Consequences
Keep commitments and show results.	I told all team members of the core team that they would be able to attend major customer reviews and that everyone would have a role in presenting the product. The original schedule was for early March, when there was plenty of travel money. The client is located in Santa Clara, California. Team members are from around the world. The presentations are now scheduled for late November, and travel money has been cur. There is only enough money for the team leader and the lead technical person to present in person. Not everyone in the team likes the lead person. Team members have really sacrificed for this project. They were looking forward to attending.	I should never have promised this, but it was the right thing to do at the time with the information I had. I need to ensure that everyone understands the situation and has his/her contributions recognized with the client and with his/her management. Actions: 1. Have everyone sign the final product. 2. Write letters of commendation to all team members' managers, the team members, and the client. Copy other important people. 3. Consider a video-conference report with the client, with team members on-line. 4. Explain to the team in a face-to-face or electronic meeting the situation and my feelings about it. 5. Plan a success party and honor team members.

Als Ergänzung der vorangegangenen Übungen sollte auch im weiteren Kooperationsverlauf regelmäßig auf die Vertrauensverhältnisse innerhalb der Gruppe eingegangen werden. Auf diese Weise können eventuelle Probleme und gestörte Vertrauensverhältnisse schon frühzeitig wahrgenommen und aktiv an Lösungen gearbeitet werden:

Tabelle 13: Trust Audit, nach DUARTE/ TENNANT SNYDER (2001), S. 148

A trust audit is a useful way to obtain real-time and/or ongoing feedback about actions that are important to the virtual team. After the team has determined items that are meaningful to it from the trust checklist, questionnaire items can be constructed that provide the team and its leader with feedback on how the team is doing. The questionnaire can be put into an e-mail format and administered on a regular basis. The results serve as a point of departure for the team members to debrief how they are performing in each trust area. New items can beaded as the team matures and as new issues arise. Rotating the responsibility for summarizing results and leading the team's debriefing and action-planning session can give everyone a sense of participation in building trust. When debriefing, use an agenda that everyone has agreed to and be creating that all responses remain anonymous and that all items are thoroughly discussed and resolved. No item or response is too minute or unimportant to be addressed. If debriefing sessions are conducted by audio conference or video conference, schedule at least two hours. If necessary, obtain the help of a meeting facilitator. Always find a way to follow up on actions in a timely manner. An example of items from a trust audit is shown below. It is not necessary to have a large number of items. Instead, pay attention to creating a questionnaire that is meaningful, easy to respond to, anonymous, and focused on the team's unique concerns and issues.				
Example of Areas for a Trust Audit				
Trust Element: Keep Commitments and Show Results				
1. Team members meet all deliverable cost and schedule requirements.				
Never	Once in a while	Some of the time	Most of the time	All the time
2. In this team, we notify one another if we can't meet our commitments.				
Never	Once in a while	Some of the time	Most of the time	All the time
3. This team does a good job of posting commitments on the network when they affect the team.				
Never	Once in a while	Some of the time	Most of the time	All the time
4. When circumstances change, all team members hear about in a timely manner.				
Never	Once in a while	Some of the time	Most of the time	All the time

Gefühl der Gruppenzugehörigkeit

KNOLL/JARVENPAA (1998) untersuchen das Verhalten von Studierenden in interkulturellen, virtuellen Projektgruppen. Nach der Erstellung eines gemeinsamen Dokuments konnte ein etwas höherer Anteil an Nachrichten mit sozialisierendem Inhalt festgestellt werden. Durch die gemeinsame Erschaffung von Dokumenten konnten Gefühle, Zusammenhänge, sensorische Informationen, Rollen, Identitäten und ein Gefühl der Gruppenzugehörigkeit vermittelt werden. Diese Elemente stellen eine wichtige Grundlage für die Entwicklung einer gemeinsamen Gruppenidentität dar.[107] Durch diese elektronische Sozialisierung, also die bewusste Einbeziehung privater, nicht-aufgabenbezogener Themen, kann die Bildung von Vertrauen in virtuellen Gruppen gefördert werden.

Gruppennormen

Gruppennormen, explizite oder implizite, sind Annahmen oder Erwartungen von Mitgliedern einer Gruppe in Bezug auf korrektes und inkorrektes Verhalten.[108] Diese Normen wirken sich auch auf die Ausbildung einer Gruppenidentität (s. oben) aus. In Kapitel 3.3.2 werden Gruppennormen unter den Stichpunkten Werte, Prinzipien und Betriebsvereinbarungen genauer diskutiert.

Zusammenfassung: Vertrauen und Gruppenzugehörigkeit

- Für eine effektive Zusammenarbeit ist ein Gefühl der Gruppenzugehörigkeit notwendig.
- Dieses kann vor allem durch gegenseitiges Vertrauen aufgebaut werden.
- Eine offizielle Gruppenidentität kann durch die Schaffung von Normen etabliert werden.

[107] Vgl. KNOLL/JARVENPAA (1998), S. 10f; vgl. ebenda S. 15

[108] Vgl. SCHEIN (1969), zitiert nach KNOLL/JARVENPAA (1998), S. 11

2.1.4.3 Führung in Gruppen

Unter Führung werden gezielte Verhaltensmaßnahmen verstanden, die Menschen so beeinflussen, dass sie ihre Anstrengungen auf die Erreichung bestimmter Ziele richten. Zwei Faktoren haben grundlegenden Einfluss auf die Führung: Das Menschenbild des Führenden und der Führungsstil. [109]

Das auf dem Menschenbild des Führenden basierende Modell der Theorie X und Y von McGregor vertritt die These, dass ein Individuum entweder ein positives oder negatives Bild von seinen Mitmenschen hat und sie entsprechend behandelt. Der individuelle Führungsstil kann durch autoritäre, paternalistische oder partizipative Verhaltensweisen ausgeprägt sein.

In einem interkulturellen Kontext ist zu beachten, dass ein Führungsstil, der zum Beispiel in Westeuropa sehr erfolgreich ist, in Asien aufgrund der kulturellen Unterschiede versagen kann (s. Kapitel 2.1.2 über interkulturelle Aspekte). Mit den individuellen Anforderungen an die Teamleitung in einem interkulturellen, virtuellen Umfeld setzt sich deshalb Kapitel 3.2 ausführlich auseinander.

- **Zusammenfassung: Führung in Gruppen**
- Führungsverhalten ist geprägt vom individuellen Menschenbild und Führungsstil.
- Führung interkultureller Gruppen stellt differenzierte Anforderungen an die Teamleitung.

[109] Vgl. HODGETTS/LUTHANS (1994), S. 440

2.1.4.4 Fazit: Interkulturelle virtuelle Teams

Virtuelle Teams müssen nicht explizit gegründet werden, viele Aufgabenstellungen oder Situationen schaffen automatisch ein Team.[110] Demzufolge stellt sich die Frage, ob nicht jeder in irgendeiner Weise Mitglied in einem virtuellen Team ist. So könnte zum Beispiel auch eine Familie, deren Mitglieder voneinander getrennt wohnen, als virtuelles Team gelten. In dieser Arbeit beschränkt sich der Fokus allerdings auf Arbeitsgruppen und Projektteams in unternehmerischen Bereichen.

Virtuelle Gruppen haben ein höheres Konfliktpotential, niedrigere Gruppenkohäsion und eine geringere psychologische Bindung an die Gruppe.[111]

Um genauso effektiv wie Mitglieder in face-to-face Gruppen zu kommunizieren, müssen Mitglieder virtueller Teams Unklarheiten beseitigen, Rollen und Identitäten etablieren und gemeinsam handeln. Außerdem müssen sie Gefühle ausdrücken, ihr Umfeld beschreiben und sensorische Informationen austauschen, während sie danach streben, ein Gefühl der Gruppenzugehörigkeit zu kreieren.[112]

Virtuelle Teams unterscheiden sich vor allem durch die eingeschränkte Kommunikation von klassischen Teams. Deshalb ist auch der Aufbau von Vertrauen sehr wichtig, da es einfach ist, sich dem Team bzw. der Kommunikation zu entziehen. Diese Vertrauen kann durch die Entwicklung eines Teamgeistes und einer gemeinsamen Team-Kultur gefördert und quasi-institutionalisiert werden.

[110] Vgl. LIPNACK/STAMPS(2000), S. 62

[111] Vgl. WONG/BURTON (2001), S. 342

[112] Vgl. KNOLL/JARVENPAA (1998), S. 5f

2.1.5 Coaching

Da als Lösungsansatz ein kombiniertes Konzept aus verschiedenen Methoden der Wissensvermittlung vorgeschlagen wird, Praktiken wie Schulungen aber als bekannt vorausgesetzt werden, wird an dieser Stelle die relativ neue Methode des Coachings erläutert.

2.1.5.1 Definition von Coaching

Der Begriff Coaching ist nicht geschützt, was dazu geführt hat, dass fast jede Art von Beratung sich mit dem Modewort schmücken kann.[113]

RAUEN arbeitet im Vergleich verschiedener wissenschaftlicher Ansätze jedoch eine Definition heraus, der sich die Verfasserin anschließt:

Coaching ist[114]

- ein *personenzentrierter Beratungs- und Betreuungsprozeß*, der berufliche *und* private Inhalte umfassen kann und *zeitlich begrenzt* ist,

  (keine „Rat-Schläge“, sondern individuelle Prozessberatung im Sinne einer auch präventiven Hilfe zur Selbsthilfe und zur Selbstverantwortung)
- der auf der Basis einer tragfähigen und durch *gegenseitige Akzeptanz* gekennzeichneten *Beratungsbeziehung* in mehreren *freiwilligen* und *vertraulichen* Sitzungen abgehalten wird,

  (d.h. der Klient wünscht das Coaching freiwillig von sich aus und der Coach sichert Diskretion)
- für ein bestimmte Person [Gruppen-Coaching: für eine genau definierte Gruppe von Personen] mit Managementaufgaben,
- durch einen [oder mehrere] Berater mit psychologischen und betriebswirtschaftlichen Kenntnissen sowie praktischer Erfahrung bezüglich der thematisierten Problemfelder,

  (um die Situation des Klienten fundiert einschätzen und ihm qualifiziert helfen zu können)
- der auf der Basis eines ausgearbeiteten Coaching-Konzeptes agiert

  (um dem Klienten gegenüber sein Vorgehen und die verwendeten Interventionen erklären zu können und somit transparent und bewußtseinsfördernd zu arbeiten).

Ziel ist immer die (Wieder-) Herstellung und/oder Verbesserung der Selbstregulationsfähigkeiten des Klienten, d.h. der Coach soll den Klienten derart beraten bzw. fördern, dass dieser den Coach nicht mehr benötigt.

---

[113] Vgl. RAUEN (2001), S. 39 f

[114] RAUEN (2001), S. 64

2.1.5.2 Arten des Coaching

Eine Unterscheidung der verschiedenen Coaching-Formen kann nach Zielgruppe unternommen werden.

Demnach gibt es Einzel-Coaching für bestimmte Personen, die individuell beraten werden.[115] Diese Form ist am weitesten verbreitet und hat einen Marktanteil von ca. 48%.[116]

Den nächst größten Anteil hat das Gruppen-Coaching mit ca.28%.[117] Der Fokus hierbei liegt auf gruppenbezogenen Beratungsformen, die das Miteinander langfristig optimieren sollen.[118]

Interessant für die Arbeit ist jedoch vor allem das Projekt-Coaching, einer Unterform des Gruppen-Coaching, dessen Marktanteil bei ca. 10% liegt.[119] Schwerpunkt der Beratung ist zwar auch hier die Beziehung der Gruppenmitglieder zueinander, allerdings wird das Projektziel nie aus den Augen verloren und der Zeithorizont des Coachings ist auf die Dauer des Projektes begrenzt.

[115] Vgl. RAUEN (2001), S. 54ff
[116] Vgl. RAUEN (2001), S. 37
[117] Vgl. RAUEN (2001), S. 37
[118] Vgl. RAUEN (2001), S. 56ff
[119] Vgl. RAUEN (2001), S. 37

2.1.5.3 Coaching-Ansätze

Eine Beratung durch einen Coach kann unterschiedlich aufgebaut sein und nach unterschiedlichen Konzepten vorgenommen werden. RAUEN (2001) stellt die wichtigsten Gesichtspunkte für eine erfolgreiche Beratung in seinem K3-Erfolgsfaktorenmodell dar:

Das K3-Erfolgsfaktormodell[120]

Konzept

- Entwicklung eines zweckmäßigen Konzeptes
- Probleme rechtzeitig erkennen
- Aufklärung über das Konzept
- Koordination mit vorhandenen Maßnahmen
- Berücksichtigung von Flexibilität und Erweiterungsfähigkeit
- Überprüfung der Wirksamkeit

Kooperation

- Freiwilligkeit der Beratung sicherstellen
- „Spielregeln“ aufstellen
- Transparenz und Offenheit wahren
- Diskretion gewährleisten
- Neutrale Position behalten
- Gemeinsame Prozessarbeit betonen

Kompetenz

- Angemessene Ausbildung zum Coach
- Begrenzung auf bestimmte Aufgaben und Ziele
- Soziale Kompetenz aufbauen
- Zeiträume schaffen
- Supervision nutzen
- Vorbildliches Verhalten zeigen

2.1.5.4 Zusammenfassung: Coaching

Das Coaching als Beratungsprozess kann helfen, durch gezielten Einsatz von Methoden den Klienten bei der Formulierung und Ausführung von zielorientierten Strategien zu unterstützen.

Gegenstand einer solchen Beratung im Umfeld virtueller Kooperationen kann zum Beispiel eine Sensibilisierung für interkulturelle Aspekte oder gruppendynamische Prozesse sein.

[120] RAUEN (2001), S. 190ff

2.2 Problemfelder und Erfolgsfaktoren virtueller interkultureller Teams

Problemfelder und Erfolgsfaktoren virtueller Teams

Oft genannte Schwierigkeiten, die in einem virtuellen Kontext verstärkt auftreten, sind etwa niedriger individueller Einsatz, unklares Rollenverständnis und Überlastung einzelner, erhöhte Absenz und Müßiggang. Zusätzlich werden von Kundenseite oft ein Mangel an Beständigkeit, Zuverlässigkeit und Konsistenz virtueller Organisationsformen wahrgenommen.[121]

Basierend auf Praxiserfahrungen identifiziert HAYWOOD (1998) folgende Herausforderungen von virtuellen Teams, die von Managern und Gruppenmitgliedern genannt wurden:[122]

Herausforderungen aus Sicht der Gruppenleitung:

- Gewährleistung der Kontrollfunktion
- Kommunikation
- Team Building
- kulturelle Angelegenheiten
- Kosten und Komplexität der Technologie
- Prozess und Arbeitsfluss

Herausforderungen aus Sicht der Gruppenmitglieder:

- Kommunikation
- technische Unterstützung
- Anerkennung
- Einbeziehung vs. Isolation
- Widerstand des Managements

[121] Vgl. JARVENPAA/LEIDNER (1999), S. 791

[122] HAYWOOD (1998), S. 8

Daraus erarbeitet HAYWOOD (1998) eine Reihe von Eigenschaften virtueller Teams:

Tabelle 14: The key characteristics of successful distributed teams, nach HAYWOOD (1998), S. 71

1. The existence of availability standards.
2. The reliability of electronic communication.
3. the existence of performance metrics
4. Process definition, maturity, and alignment.
5. The existence of corporate memory systems.
6. The existence of written goals, objectives, and project specifications.
7. Managers and team members with a better-than-average ability to accurately estimate.
8. A lower-than-normal ratio of pushed to pulled information.
9. Team communication is prioritized by the sender.
10. Team member proficiency at distance communication.

DUARTE/TENNANT SNYDER (2001) nennen sieben kritische **Erfolgsfaktoren** für virtuelle Teams, die in den folgenden Kapiteln noch näher erläutert werden:[123]

1. **Elektronische Kommunikationstechnologie**: Auswahl geeigneter Software, Implementierung, Schulung und Support
2. **Ausgestaltung der Personalstrategien und -methoden:** Systeme zur Karriereentwicklung, Belohnung organisationsübergreifender Arbeit und Ergebnisse, Bereitstellung von Ressourcen und Unterstützung für die virtuelle Arbeit
3. **Training und Entwicklung für Teamleiter und -mitglieder**: Schulung im Bereich der virtuellen und kultur- und funktionsübergreifenden Zusammenarbeit, Implementierung und Schulung von Wissensmanagementsystemen
4. **Standardisierte Organisations- und Gruppenprozesse**: Entwicklung und Implementierung von gruppeninternen Organisations- und Prozessstandards für eine effektivere Zusammenarbeit
5. **Organisationskultur**: Normen in Bezug auf Informationsfluss, geteilte Führung und grenzübergreifende Zusammenarbeit, Aufbau von Vertrauen
6. **Führung**: Etablierung von virtuellen Teams, klare Zielvereinbarungen und Richtlinien, Bereitstellung von Ressourcen
7. **Kompetenzen der Teammitglieder und Teamleiter** (S. Kapitel 3.1 und 3.2)

[123] Vgl. DUARTE/TENNANT SNYDER (2001), S. 11ff

Problemfelder und Erfolgsfaktoren interkultureller Teams

ROTHLAUF (1999) listet die gravierensten Herausforderungen für interkulturelle Gruppen auf. Demnach bestehen vor allem unterschiedliche Annahmen in Hinblick auf:[124]

- die Akzeptanz von Autoritätsstrukturen,
- geeignete Handlungsschemata und ihre Bestandteile, wie Zielbildung, strategische Orientierung und Motivation,
- zeitliche Vorstellungen,
- den Entscheidungsprozess,
- Konfliktlösungen,
- das Äußern von Gefühlen.

ROTHLAUF (1999) nennt außerdem Faktoren, die eine Atmosphäre in Gruppen beeinflussen und sich so stimulierend oder auch leistungshemmend auf das interkulturelle Lernen in Gruppen auswirken können:

Stimulierende Faktoren für interkulturelles Lernen:[125]

- Sowohl eine positive als auch eine negative Rückmeldung,
- eine Umgebung, die Offenheit schätzt,
- keine Lügen,
- die Bereitschaft, angreifbar – im Sinne von nicht allwissend – zu sein,
- die Akzeptanz, dass Fehler passieren,
- eine offene Auseinandersetzung, wenn Fehler passieren,
- aktives Zuhören auch bei schlechten Nachrichten,
- ausreichend Zeit zur Fehleranalyse,
- offener Austausch von Erfahrungen,
- eine Atmosphäre, die das Lernen ermutigt und Leistungen belohnt.

[124] ROTHLAUF (1999), S. 129

[125] ROTHLAUF (1999), S. 131

Leistungshemmende Faktoren für interkulturelles Lernen:[126]

- ein Klima, das Schuldzuweisungen zulässt,
- nicht ausreichend Zeit zum gemeinsamen Nachdenken,
- Angst,
- Mangel an Informationen,
- Eine autoritäre Managementstruktur,
- die Vorstellung, man könne einem Problem aus dem Weg gehen,
- eine Fokussierung auf Personen und nicht auf deren Leistung,
- Überbetonung von Außeninformationen bei gleichzeitiger Negierung von Binneninformationen,
- ein zu starkes Eingehen auf egoistische Bedürfnisse,
- unzureichend qualifizierte Lehrer bzw. Mentoren.

Zusammenfassung: Problemfelder und Erfolgsfaktoren virtueller interkultureller Teams

- **Problemfelder:**
  - **Virtuelle interkulturelle Kommunikation**
  - **Team Building und Organisationskultur**
  - **Interkulturelle Zusammenarbeit**
  - **Nutzen der Technologien**
  - **Training und Entwicklung**
- **Erfolgsfaktoren:**
  - **Individuelle Kompetenzen**
  - **eine offene Organisationskultur**
  - **Führungsstil**

[126] ROTHLAUF (1999), S. 132

3 Anforderungen an die Mitarbeiter

Auch wenn durch die theoretischen Erläuterungen zum Thema virtueller Kooperationen der Eindruck entstanden sein könnte, dass es sich hierbei um ein optimales Wundermittel für dynamische Märkte handelt, muss dem doch widersprochen werden. Vielmehr ergeben sich durch die komplexen Strukturen und Abhängigkeiten in virtuellen Kooperationen eine Reihe von potentiellen Risikoherden. So können in einer virtuellen interkulturellen Zusammenarbeit alle „klassischen“ Probleme der Gruppe auftreten, dazu die speziellen Schwierigkeiten von interkulturellen Teams und als weitere Herausforderung die eingeschränkte Kommunikation durch den virtuellen Charakter.

Im folgenden Kapitel werden deshalb die ausschlaggebenden Problemfelder aber auch Erfolgsfaktoren von virtuellen Kooperationen betrachtet.

Zur bessern Übersicht werden die oben genannten Problemfelder und Erfolgsfaktoren in diesem Kapitel wie folgt strukturiert: Da der wichtigste Faktor, der zum Gelingen einer erfolgreichen Kooperation beiträgt, der Mensch ist, wird zunächst auf individuelle Anforderungen von Gruppenmitgliedern und –Leitung eingegangen. Nächster Schritt im Lebenszyklus eines Projektes bzw. einer Kooperation ist eine Phase, in der Grundlagen gelegt werden. Diese beziehen sich auf technische Aspekte, aber auch zwischenmenschliche Beziehungen, Gruppenzusammenhalt und ähnliches. Primäre Zielgruppe für dieses Kapitel ist die Teamleitung, da sie in den meisten Fällen den stärksten Einfluss auf diese Aspekte hat. Der letzte Teil dieses Kapitels setzt sich mit prozessbegleitenden Anforderungen auseinander. Diese Anforderungen richten sich an Teammitglieder sowie -führung.

Ziel des Kapitel ist es, die relevanten Aspekte für das Gelingen virtueller Kooperationen aufzuzeigen und Techniken und Methoden vorzustellen, mit deren Hilfe die entsprechenden Problemfelder identifiziert, untersucht und Lösungen erabeitet werden könnnen.

3.1 Individuelle Anforderungen an die Gruppenmitglieder

Da das Individuum Teil vieler Teams sein kann, hat es durch seine Mitwirkung in eben diesen auch einen erheblichen Einfluss auf die Erfolgsfaktoren für das Gelingen der virtuellen Kooperation.

> "Jeder Akteur trägt sein spezifisches Leistungs- und Qualifikationsprofil zu dieser virtuellen Unternehmung bei. Er kann Mitglied unterschiedlicher, völlig unabhängiger, auch nebenläufig stattfindender "Organisationen" sein. Aufgabenbewältigung findet also nicht in statischen, vordefinierten Strukturen statt, sondern als problembezogene, dynamische Verknüpfung realer Ressourcen zur Bewältigung konkreter Aufgabenstellungen."[127]

Demnach sind die individuellen Ressourcen, aber auch die Anforderungen an die Teammitglieder, maßgeblich ausschlaggebend für die effiziente virtuelle Zusammenarbeit.

Verantwortung, Zuverlässigkeit, Unabhängigkeit und Autarkie spielen in einem virtuellen Gruppenkontext eine noch wichtigere Rolle als in traditionellen Gruppen.[128]

JOHNSON et al. (2001) fordern von Mitgliedern in virtuellen Teams vor allem viel Selbst-Disziplin, individuelle Verantwortlichkeit für übernommene Aufgaben und ein hohes Maß an Flexibilität.[129]

JARVENPAA et al. (1998) sehen als förderlich für Mitglieder in virtuellen Gruppen an, wenn einen Hang zu Vertrauen, einen hohen Grad an Initiative, Ergebnisorientierung und Integrität besitzen.[130]

DUARTE/TENNANT SNYDER (2001) nennen folgende Kompetenzen für Mitglieder virtueller Teams: [131]

1. **Projektmanagement**-Techniken
2. Über funktionale, hierarchische und organisatorische Grenzen hinweg **Netzwerke aufbauen und nutzen** (wird im Weiteren als „netzwerken“ bezeichnet)
3. Effektives **Nutzen von** elektronischen Kommunikations- und Kollaborations**technologien**
4. **Selbstmanagement** und **Zeitmanagement**
5. "**Grenzmanagement**"/ Über kulturelle und funktionale Grenzen hinweg arbeiten
6. **zwischenmenschliches Bewusstsein**

Auf diese einzelnen Anforderungen wird in den nächsten Kapiteln ausführlicher eingegangen.

---

[127] Reichwald et al. 2000, zitiert nach MÖSLEIN (2001), S. 18

[128] Vgl. LARVENPAA/LEIDNER (1999), S. 812f

[129] Vgl. JOHNSON et al. (2001), S. 4

[130] JARVENPAA et al.(1998), S. 60

[131] Vgl. DUARTE/TENNANT SNYDER (2001), S. 126ff

Zur Erfassung der individuellen Kompetenzen bieten DUARTE/TENNANT SNYDER (2001) eine Checkliste, die zur Selbsteinschätzung aber auch im Rahmen eines 360°-Feedbacks genutzt werden kann:

Tabelle 15: Competence Audit, nach DUARTE/TENNANT SNYDER (2001), S. 87

Competence Area	Skills	Skill Level Rating (1 = low, 2 = medium, 3 = high)	Experience	Experience Level Rating (1 = low, 2 = medium, 3 = high)
Performance Management and Coaching	Is able to develop strategy and set performance objectives Can establish measures for team effectiveness Is able to give and receive informal and formal performance feedback Is able to implement strategies that make the contributions of team members visible to the organization		Has led and managed a number of virtual teams Has been accountable for team output	
Appropriate use of technology	Can plan for the use of technology, given the team's task and type, the backgrounds of team members, and the sophistication of the organization Is skilled in planning agendas and facilitating virtual work meetings Is aware of general technology options to support virtual work		Has experience using a number of different electronic communication and collaboration technologies Has planned and facilitated a number of virtual team meetings	
Cross-cultural management	Is able to constructively discuss dimensions of cultural differences Is able to create ways of working that not only accommodate but optimize cultural differences Is able to plan major team activities, such as planning, communicating, reviews, and team meetings while taking into account how these activities interact with the cultures of team members		Has worked in teams with cross-cultural membership	

Career development and transition of team members	Is able to work with team members to plan careers and transition processes Is able to act as an advocate for team members' careers and transitions to new assignments		Has acted as a career and transition coach for team members	
Building trust	Keeps commitments Can state personal values Can portray the team's work to management Is able to build personal relationships in short periods of time		Has worked in a virtual team or in a virtual environment	
Networking	Can identify important stakeholders Is able to plan and implement networking activities Is able to exert influence over time and distance		Has worked in a number of different locations and functions within the organization Has worked with external partners, such as vendors and suppliers	
Developing and adapting team processes	Is able to identify the types of standard team processes appropriate for the team's task Is able to identify standard processes that link to team performance Is able to adapt team process to the task, the culture of team members, and functional differences		Has worked with major organizational processes Has created and/or adapted team processes for other virtual teams	
	Total number of 3s:		Total number of 3s:	
	Total number of 2s		Total number of 2s	
	Total number of 1s:		Total number of 1s:	
	Total:		Total:	

Scoring

Instructions: Total the number in the "skills" and "experience" boxes for each competence. (For example, selecting 3 in all skill areas would give you a total score of 21 for skills.) Interpret the numbers as follow:

Skills

7 or less: You are probably just getting started in leading a team in a virtual setting. Your challenge is to gain skill in the areas of competence in which you scored 2 or less. This can be accomplished through training, reading, working with a mentor, and working in multiple virtual teams with experienced leadership.

8 to 15: You have a solid understanding of the requirements of virtual team leadership. Your main challenge is to refine your skills for application in a number of different situations. This can best be accomplished through leading multiple virtual teams under the mentorship of experienced managers.

15 and above: You have excellent virtual-team leadership skills. You may want to work on skill areas in which you scored 2 or less and to help others acquire knowledge in this are. This can best be accomplished through working as a mentor or coach or by leading multiple virtual teams.

Experience

7 or less: You probably have not had the chance to practice team leadership in a virtual setting. Your main challenge is to gain experience. This can be accomplished through working with a mentor or by beginning to lead virtual teams under the guidance of experienced management.

8 to 15: You have solid experience in leading in a virtual team setting. Your main challenge is to broaden your experience in a number of different situations. This can best be accomplished through working with a mentor or by leading multiple virtual teams.

15 and above: You have exceptional experience in leading virtual teams. You may want to expand your experience in any areas in which you scored 2 or less and to help others to acquire skills and experience. This can be accomplished through working as a mentor or coach and through leading multiple virtual teams.

3.1.1 Projektmanagement-Techniken

Nach DUARTE/TENNANT SNYDER (2001) sind folgende Kompetenzen für erfolgreiches Projektmanagement ausschlaggebend:[132]

1. Planung und Organisation der eigenen Arbeit, so dass die Zeitpläne des Teams eingehalten werden können
2. Entwickeln und Nutzen von Methoden, die Fortschritte und Probleme melden
3. Überwachen und Kontrollieren von Kosten
4. Aktiv Maßnahmen ergreifen, um innerhalb der Zielvorgaben zu bleiben
5. Dokumentation und Teilen von individuellen Erfahrungen

Ein gutes individuelles Projektmanagement wirkt sich positiv auf die Autonomie des einzelnen, aber auch auf die Koordination und Zusammenarbeit des Teams aus. Durch effektive Planung und Kontrolle kann schnell festgestellt werden, wann sich die eigene Arbeit oder das Projekt zu sehr von den Zielvorgaben entfernt und frühzeitig eingegriffen werden. Synergieeffekte und Lernerfolge werden erst dann für das spezifische und eventuell zukünftige Teams nutzbar, wenn sie kommuniziert werden.[133]

Die folgende Übersicht kann bei der Einschätzung der Projektmanagement-Kompetenz von Teammitgliedern hilfreich sein:

Tabelle 16: Team-Member Knowledge, Skills, and Experience concerning project management, nach DUARTE/TENNANT SNYDER (2001), S. 132f

Area of Competence	Knowledge	Skills	Experience
Project Management	Knows specific project-management techniques for planning, organizing, and controlling work. Knows different methods for documenting and sharing learnings.	Can develop personal, project, and task plans, schedules, and cost estimates. Can develop different strategies to get work back on schedule. Can derive and document learnings from a number of different situations.	Has developed project or task plans, schedules, and cost estimates. Has shared learnings in formal and informal forums.

Das Wissen um effektive Projektmanagement-Techniken basiert meist auf den jeweiligen Erfahrungen der Mitarbeiter. Allerdings können grundlegende Aspekte wie etwa Kreativitäts- und Planungsmethoden auch im Rahmen von Trainings geschult werden. In Kapitel 4 werden solche Trainings im Rahmen eine umfassenderen Gesamt-Konzeptes erörtert.

[132] Vgl. DUARTE/TENNANT SNYDER (2001), S. 126 f

[133] Vgl. DUARTE/TENNANT SNYDER (2001), S. 127

3.1.2 Netzwerken

In dem dynamischen Umfeld einer virtuellen Kooperation ist es wichtig, traditionelle Formen des Informationsflusses und der Kommunikation aufzubrechen, um sich der veränderten Situation anzupassen.

Folgende Kompetenzen zeichnen erfolgreiches Netzwerken aus:[134]

1. Kennen der organisatorischen Landschaft und ihrer Akteure
2. Wissen, welche Fragen zu fragen sind, um die Perspektive des anderen zu erfahren
3. Pflegen von Richtlinien darüber, wann jemand face-to-face zu kontaktieren ist, wann Nachrichten zu senden sind und wann jeglicher Kontakt zu vermeiden ist

WEHNER (2001) arbeitet folgende förderliche **Eigenschaften für effektives Netzwerken** heraus:[135]

1. **Verantwortung übernehmen und sich verbessern** (In einem Netzwerk hat jeder durch die eingeschränkte Kontrolle ein sehr hohes Maß an Verantwortung für das Gelingen des Gesamtprojekte aber auch für die eigene Arbeit. In einem Netzwerk als dynamischem Gebilde wirkt sich jede Aktion auf jeden aus, so dass es umso wichtiger wird, Fehler zu vermeiden und aktiv Selbstoptimierung zu betreiben.)
2. **Strukturieren und Abstrahieren können** (Zur Erfassung von Problemstellungen und Ausarbeitung von Lösungen ist es notwendig zu strukturieren und zu abstrahieren.)
3. **Sich irritieren lassen und lernen** (Die heterogene Struktur in Netzwerken bietet viele neue Anreize, auf die offen zugegangen werden sollte.)
4. **Sich kommunikativ durchsetzen und Beziehungen managen können** (Der demokratische Charakter von Netzwerken führt zu sehr verhandlungs- und abstimmungsintensiven Entscheidungsprozessen, in denen es sich durchzusetzen gilt.)
5. **Medien kompetent nutzen können** (s. hierzu Kapitel 3.1.3)
6. **Über „Intuition“ verfügen** (Dem Mangel an festen Strukturen und Verantwortlichkeiten kann durch Einsatz von Intuition begegnet werden.)
7. **Grenzen ziehen können** (Da die Grenzen von Arbeitszeit und –ort in einem Netzwerk zu verschwimmen drohen, liegt es am Individuum, diese für sich selbst in ausreichender Art zu definieren.)

[134] Vgl. DUARTE/TENNANT SNYDER (2001), S. 127

[135] Vgl. WEHNER (2001), S. 42

Um die Netzwerk-Kompetenz von Teammitgliedern einzuschätzen, kann die folgende Übersicht genutzt werden:

Tabelle 17: Team-Member Knowledge, Skills, and Experience concerning networking, nach DUARTE/TENNANT SNYDER (2001), S. 132f

Area of Competence	Knowledge	Skills	Experience
Networking	Understands the formal and informal organization and where resources reside. Understands how to interact and communicate with people from different functions and levels in the organization.	Can identify important local stakeholders for the team. Can plan and implement networking activities.	Has worked in a number of different locations and functions within the organization. Has worked with external partners, such as vendors and suppliers.

3.1.3 Adäquates Nutzen von Kommunikationstechnologien

Die Auswahl des geeigneten Kommunikationsmediums kann ausschlaggebend sein für eine erfolgreiche Kommunikation. Je nach Art und Ziel der Kommunikation ergeben sich andere Anforderungen an die Technologie (s. Kapitel 2.1.3.3 über Arten und Ziele der Kommunikation).

DUARTE/TENNANT SNYDER (2001) verbinden folgende Kompetenzen mit dem erfolgreichen Nutzen von Kommunikationstechnologien:[136]

1. Nutzen der adäquaten Technologie, um zu kommunizieren, koordinieren und zusammenarbeiten, je nach Aufgabe und Hintergrund der anderen Teammitglieder
2. Wissen, wie auf Trainingsmaterial oder Hilfe für neue Technologien zugegriffen werden kann
3. Kennen der spezifischen Etikette einer Technologie
4. Wissen, wie verteilte Treffen zu planen und durchzuführen sind.

DUARTE TEANNT SNYDER (2001) sehen das adäquate Nutzen von Informationstechnologie gewährleistet, wenn verschiedene Aspekte beachtet werden:[137]

- Anpassen der Technologie an die Aufgabe und die Art des Teams
- Anpassen der Technologie an die jeweilige Phase in der Gruppenentwicklung
- Anpassen der Technologie an den Hintergrund der Gruppenmitglieder

Um diesen Aspekten gerecht zu werden, empfehlen sie verschiedene Strategien für die effektive Nutzung von Informationstechnologien.

Tabelle 18: Development Actions for Appropriate Use of Information Technology, nach DUARTE/TENNANT SNYDER (2001), S. 79

1. Developing a technology-utilization plan that takes into account the appropriateness of the technology to the team's task, the type of team, and how the selection of technology may change over the team's life cycle. 2. Participating in organization-sponsored or external courses in selecting and using information technology. 3. Attending technology conferences and demonstrations and asking to have one's team serve as a pilot team for new technology. 4. Keeping a log of and noting which technologies work well and which do not in different situations.

[136] Vgl. DUARTE/TENNANT SNYDER (2001), S. 128

[137] Vgl. DUARTE/TENNANT SNYDER (2001), S. 77ff

Welches Wissen, Fähigkeiten und Erfahrungen ein Mitglied eines virtuellen Teams optimalerweise mitbringen sollte, zeigt die folgende Übersicht:

Tabelle 19: Team-Member Knowledge, Skills, and Experience concerning the use of technology, nach DUARTE/TENNANT SNYDER (2001), S. 132f

Area of Competence	Knowledge	Skills	Experience
Use of Technology	Is aware of major technological tools and when the use of each is appropriate. Understands etiquette and practices associated with using technology.	Can plan for the use of technology, given the backgrounds of team members and stakeholders and the demands of the team's task. Can access training and skill-building activities in this area. Can plan and facilitate remote meetings.	Has experience using a number of different communication and collaboration technologies.

Auch der gezielte und effektive Einsatz von Kommunikationstechnologien kann geschult werden (vergleiche hierzu Kapitel 4). Die Entwicklung von Standards zur Nutzung von Kommunikationstechnologien wird in Kapitel 3.3.6 ausführlicher thematisiert.

3.1.4 Selbstmanagement

In einem virtuellen Kontext ist ein Mitarbeiter bei größerer Eigenverantwortung viel stärker auf sich selbst gestellt als in traditionellen Unternehmensstrukturen. Entsprechend wichtig ist darum die Fähigkeit, sich selbst zu organisieren und disziplinieren. Folgende Kompetenzen stehen dabei im Vordergrund:[138]

1. Fähigkeit, persönliche und berufliche Prioritäten und Ziele zu etablieren
2. Fähigkeit, Arbeit zu priorisieren und Grenzen zu setzen
3. Fähigkeit, Möglichkeiten für individuelles Lernen und Wachstum zu kreieren und nutzen
4. Fähigkeit, die Initiative zu übernehmen und Methoden und Prozesse so zu verändern, dass sie den Ansprüchen der Arbeit genügen

Um festzustellen, wie stark die entsprechenden Fähigkeiten ausgeprägt sind, können folgendes Wissen, Fähigkeiten und Erfahrungen analysiert werden:

Tabelle 20: Team-Member Knowledge, Skills, and Experience concerning self-management, nach DUARTE/TENNANT SNYDER (2001), S. 132f

Area of Competence	Knowledge	Skills	Experience
Self-Management	Understands personal and professional priorities. Understands personal limits. Understands the need for development and learning.	Can plan and prioritize personal work. Can set limits and say no. Has personal strategies for handling ambiguity. Can identify learning opportunities.	Has worked in a number of different teams simultaneously. Has developed and executed personal-growth plans through formal education, on-the-job learning, and other strategies. Has performed tasks that required learning new skills or changes in work habit.

Das Selbstmanagement unterliegt vor allem der persönlichen Verantwortung eines jeden Einzelnen. Eine Verbesserung entsprechender Fähigkeiten kann sich deshalb auch nur aus eigenem Antrieb heraus einstellen. Von einer expliziten Schulung einzelner Aspekte des Selbstmanagements im Rahmen des in Kapitel 4 erarbeiteten Gesamtkonzeptes wird deshalb abgesehen.

[138] Vgl. DUARTE/TENNANT SNYDER (2001), S. 129

3.1.5 „Grenzmanagement“/interkulturelle Kompetenz

Um die Schwierigkeiten, die eine interkulturelle Zusammensetzung eines Teams mit sich bringen kann, erfolgreich auszugleichen und Synergieeffekte nutzen zu können, ist eine gewisse Sensibilität und eine Verständnis für die Problematiken erforderlich:[139]

1. Verständnis darüber wie kulturelle Perspektiven Arbeit und Zusammenarbeit beeinflussen können
2. Verständnis darüber, wie Unterschiede in nationalen, funktionalen und organisatorischen Kulturen sich auf Arbeitsstile, Wechselbeziehungen im Team, Erwartungshaltungen und Gruppendynamiken auswirken können
3. Sensibel für Unterschiede in beruflichen Praktiken in verschiedenen Teilen der Welt sein

Nach FRIEDRICH (1997) können schon einfache Fragen helfen, um ein Verständnis der Situation des Gegenübers zu gewinnen:[140]

- Auf der Individualebene: Welche Kultur vertritt der Betroffene? Setzt er Stärken und Schwächen bewusst gegen andere ein? Welche Erziehung hat er durchlaufen?
- Auf der gesellschaftlichen Ebene: Welche Gesellschaftsform vertritt er? Wie tolerant gegenüber anderen ist er?
- Auf der internationalen Ebene: Gibt es Besonderheiten des Managements in verschiedenen Kulturbereichen, die sich allein aufgrund der unterschiedlichen Kulturen erklären lassen? Wird Rücksicht darauf genommen oder wird versucht, die eigene Kultur als das "Richtige" zu verbreiten?

[139] Vgl. DUARTE/TENNANT SNYDER (2001), S. 131

[140] FRIEDRICH (1997), S. 87

Um ermessen zu können, wie sensibilisiert ein Teammitglied für interkulturelle Aspekte ist, kann die nachstehende Tabelle genutzt werden:

Tabelle 21: Team-Member Knowledge, Skills, and Experience concerning crossing boundaries, nach DUARTE/TENNANT SNYDER (2001), S. 132f

Area of Competence	Knowledge	Skills	Experience
Crossing Boundaries	Understands the importance of cultural, functional, and organizational differences and how they can affect the team. Is aware of own cultural basis.	Can constructively discuss dimensions of cultural differences. Is able to create ways of working that not only accommodate but optimize differences. Is able to plan team activities, taking into account how these processes interact with functions and cultures.	Has worked in cross-functional teams. Has worked in teams with cross-organizational and/or cross-cultural representation.

KNAPP/KNAPP-POTTHOFF (1990) haben eine ausführlichere Aufstellung dessen erarbeitet, was interkulturelle Kompetenz bedeuten kann:

Tabelle 22: Interkulturelle Kompetenz, nach KNAPP/KNAPP-POTTHOFF (1990), S. 517f

- Einsicht in die Abhängigkeit des menschlichen kommunikativen Handelns und Verhaltens von kulturspezifischen kognitiven Schemata
- Einsicht in die Kulturabhängigkeit des eigenen Denkens, Handelns und Verhaltens und speziell auch den kommunikativen Handelns und Verhaltens (Aufbrechen der Selbstverständlichkeit der eigenen Kultur)
- Fähigkeit und Bereitschaft zur Übernahme fremdkultureller Perspektiven.
- Kenntnis von Dimensionen, innerhalb derer sich Kulturen unterscheiden können.
- Spezielle Kenntnis unterschiedlicher kommunikativer Stile und Fähigkeiten.
- Fähigkeit zur Erklärung von Phänomenen kommunikativen Handelns und Verhaltens durch tieferliegende kulturelle Determinanten.
- Einsicht in die Grundprinzipien der interpersonalen Kommunikation, insbesondere in die Mechanismen der Unsicherheitsreduktion, der Attribution und Stereotypenbildung.
- Beherrschung von Strategien zur Identifikation und Analyse von Mißverständnissen in der Kommunikation auf der Basis von Kenntnissen über Kulturunterschiede und ihre Auswirkungen auf kommunikativen Handeln und Verhalten etc.

Kulturelle Sensibilität kann durch entsprechende Trainingseinheiten vermittelt werden. In der Literatur finden sich verschiedene Ansätze zur Gestaltung eines solchen Trainings, stellvertretend wird hier ein Konzept nach DUARTE/TENNANT SNYDER (2001) vorgestellt, dass speziell für virtuelle interkulturelle Teams entwickelt wurde:[141]

Tabelle 23: Suggested Topics for Cultural Training, nach DUARTE/TENNANT SNYDER (2001), S. 67

1. Present basic cultural dimensions (such as the work of Hofstede, Hall, or another researcher). Make sure that the presentation is based on research. If possible, let subgroups of team members from different cultures present these to one another.
2. Discuss how these dimensions might affect team interactions and performance. Let members from different cultural groups speak for their own cultures at this point.
3. Discuss business practices and ethics that might affect team performance and interactions, including:

- Differences in time zones
- Holidays
- Availability of technology
- Work hours
- How decisions are made (off-line, in meetings, and so on)
- Facilitation payments and bribes
- Entertainment

4. Discuss when and how such differences will be discussed on an ongoing basis within the team.
5. Discuss how these differences might affect team norms and practices, including the exchange of information, decision making, and communications.

[141] Vgl.a. ROTHLAUF (1999), S. 146ff

3.1.6 Kommunikationsverhalten: Generell und interkulturell

In einer virtuellen Kommunikationssituation besteht die besondere Schwierigkeit, dass wichtige Informationen nicht zufällig mitgehört oder aufgeschnappt werden können. Das heißt, dass besonderer Wert darauf gelegt werden muss, alles, was in irgendeiner Weise wichtig sein könnte, zu kommunizieren. Das beinhaltet, andere rechtzeitig und ausführlich über die eigene Arbeit und deren Voranschreiten zu informieren und andererseits auch gründliches Feedback zu empfangenen Informationen liefern.[142] Aber auch wenn dadurch in gewisser Hinsicht „überkommuniziert" werden könnte, sollte trotzdem darauf geachtet werden, dass nicht nur die Quantität sonder auch die Qualität der Kommunikation wichtig ist.[143] Zur Überschaubarkeit einer dadurch hervorgerufenen Informationsflut kann zum Beispiel das von HAYWOOD (1998) vorgeschlagenen System zum Priorisieren von Emails hilfreich sein (s. Kapitel 3.3.3.2 Schlüsselprinzipien für effektive virtuelle Kommunikation).[144] Am wichtigsten jedoch ist, dass die Regelmäßigkeit und Zuverlässigkeit des eigenen Kommunikationsverhaltens gewährleistet wird.

[142] Vgl. LARVENPAA/LEIDNER (1999), S. 812f

[143] Vgl. LARVENPAA/LEIDNER (1999), S. 812f

[144] Vgl. HAYWOOD (1998), S. 39

Interkulturelle Kommunikation

HERBIG/KRAMER (1991) haben 12 Grundsätze aufgestellt, die eine interkulturelle Kommunikation erleichtern sollen:

Tabelle 24: 12 Grundsätze für die interkulturelle Kommunikation, nach HERBIG/KRAMER (1991), S. 19ff

1) Nehmen Sie zur Kenntnis, daß der ausländische Gesprächspartner von unterschiedlichen Vorstellungen, Motiven und Überzeugungen geprägt ist.
2) Lernen Sie diese andere Kultur zu verstehen und zu respektieren, unabhängig, ob es sich um Protokollfragen, soziale Belange oder um Überzeugungen handelt.
3) Verinnerlichen Sie die Tatsache, daß Ihre eigenen kulturellen Vorstellungen nicht immer vereinbar sind mit dem, was man im fremden Land an Überzeugungen vertritt.
4) Machen Sie sich mit dem Entscheidungsverhalten in der neuen Umgebung vertraut. Lernen Sie die Grundkenntnisse über die Verhandlungstaktik und entwickeln Sie im entsprechenden Kontext Gegenstrategien, die wiederum nicht zu Spannungen führen.
5) Geduld ist der Schlüssel zum Erfolg. Denken und handeln Sie langfristig und schaffen Sie von sich aus keine „deadlines". Derjenige, der den Zeitfaktor zu seinen Gunsten arbeiten läßt, wird am Ende auch gewinnen.
6) Lernen Sie Menschen zu verstehen, die ein unterschiedliches Verhältnis zur Zeit und Pünktlichkeit haben.
7) Versuchen Sie gute persönliche Beziehungen anzustreben. Sie sind eine wichtige Voraussetzung für eine langfristige Geschäftsbeziehung. Denken Sie auch daran, daß schriftlich niedergelegte Worte weniger bedeutsam sind als der Aufbau eines persönlichen Beziehungsnetzes.
8) Das non-verbale Verhalten ist ein Schlüsselelement bei allen Verhandlungen. Es ist daher wichtig, daß die damit verbundenen Konsequenzen voll verstanden und adäquat umgesetzt werden.
9) Nehmen Sie sich Zeit, um die Kultur des Gastlandes zu verstehen und versuchen Sie, die Landessprache, zumindest als „survival knowledge", sprechen zu können.
10) Beziehen Sie von Anfang an Ihre(n) Übersetzer oder Ihre(n) Berater beim Aufbau Ihres interkulturellen Verständnisses mit ein. Sie können Ihnen helfen, die Besonderheiten der neuen Kultur besser verstehen zu lernen, bevor Sie über ein vermeidlich zu vernachlässigendes Problem stolpern, mit negativen Auswirkungen für die Geschäftsbeziehungen.
11) Bilder zählen mehr als tausend Worte. Wenn es um Präsentationen geht, dann beziehen Sie Zeichnungen, Diagramme, Photos, Kopien von Schlüsseldokumenten, Kataloge, Bücher oder auch Proben von entsprechenden Produkten mit ein.
12) Der Weg zum Verhandlungserfolg besteht schließlich in der entsprechenden kulturellen Vorbereitung, Vorbereitung und nochmaligen Vorbereitung. Nur wer ausreichend sein Gastland und die damit verbundene Kultur versteht, wird langfristig dort auch reüssieren.

Fremdsprachenkenntnisse

Durch den interkulturellen Charakter der betrachteten Kooperationen ist davon auszugehen, dass die Kommunikation größtenteils auf einer für alle verständlichen Basis, meist Englisch, stattfindet. Bemerkt ein Gruppenmitglied, dass seine Kenntnisse in dieser Sprache nicht ausreichend sind, so sollten diese durch gezielte Maßnahmen unbedingt erweitert werden. Eine detaillierte Betrachtung dieses Problems als grundlegenden Aspekt effizienter virtueller Kooperationen wird in Kapitel 3.3.6 vorgenommen.

3.1.7 Zusammenfassung individueller Anforderungen an die Gruppenmitglieder

Die Anforderungen, die die Mitarbeit in einem virtuellen Team an die Mitglieder stellt unterscheiden sich im Grundgedanken nicht sehr von denen aus der klassischen Gruppentheorie. So sind die Kenntnis gewisser Projektmanagement-Techniken und ein bestimmter Grad an Selbstmanagement auch in traditionellen Projektgruppen sehr hilfreich. Diese Kompetenzen können, soweit sie nicht vorhanden sind, im Rahmen von Trainings geschult werden.
Im virtuellen Kontext kommen noch die Schwierigkeiten der eingeschränkten Kommunikation hinzu und die Anforderungen, die die Kommunikationstechnologie mit sich bringt. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, Mitarbeiter in dem Umgang mit Kommunikationstechnoligen zu unterweisen.
Noch komplexer wird der Anforderungskatalog, wenn auch der interkulturelle Aspekt in die Betrachtungen mit einbezogen wird und zusätzliche Ansprüche an die interkulturelle Kompetenz und an Fremdsprachenkenntnisse gestellt werden. Die zur Bewältigung solcher Anforderungen notwendige Sensibilisierung kann mit Hilfe geeigneter Schulungsmaßnahmen erreicht werden.

3.2 Individuelle Anforderungen an die Gruppenleitung

Die Teamleitung eines virtuellen Teams muss einerseits alle Kompetenzen aufweisen, die auch die Mitglieder besitzen sollten, andererseits ergeben sich auch zusätzlich komplexe Anforderungen durch die Position.

DUARTE/TENNANT SNYDER (2001) erachten die folgenden Kompetenzen als erforderlich für eine effektive Teamleitung in virtuellem Kontext:[145]

1. Betreuung und Performancemanagement ohne die traditionellen Formen des Feedbacks
2. Auswahl und adäquater Einsatz und Nutzen von elektronischen Kommunikations- und Kollaborationstechnologien
3. Führen in einem interkulturellen Umfeld
4. Helfen, Teammitglieder zu entwickeln und beim ihrem Wechsel zu anderen Gruppen zu unterstützen
5. Aufbau und Erhalt von Vertrauen
6. Über hierarchische und organisatorischen Grenzen hinweg Netzwerken
7. Entwickeln und Anpassen von organisatorischen Prozessen, um den Anforderungen des Teams gerecht zu werden

Hilfreiche Verhaltensweisen für Führungskräfte virtueller Teams schlagen DUARTE/TENANNT SNYDER (2001) vor:

Tabelle 25: Leadership Behaviours that Support Virtual Teams Success , nach DUARTE/TENNANT SNYDER (2001), S. 22

Communicating	**Establishing Expectations**	**Allocating Resources**	**Modelling Behaviours**
Communicate the business necessity of virtual teams. Communicate that virtual teamwork is respected. Discuss the value of diversity and of leveraging skills. Communicate the benefits and results of working virtually.	Define how virtual teams work and set clear procedures and goals. Set high standards for virtual teams performance. Establish expectations of customers and other important stakeholders. Factor in startup costs and times.	Allocate time and money for training for virtual team leaders and members. Allocate time and money for travel for team leaders for face-to-face meetings. Dedicate resources for technology.	Align cross-functional and regional gals and objectives. Work together on management team across geographic and cultural boundaries. Solicit input from and display trust in team members. Show flexibility.

[145] Vgl. DUARTE/TENNANT SNYDER (2001), S. 73ff

3.2.1 Performance Management und Coaching

Die Teamleitung in einer virtuellen Kooperation bewegt sich in einem Spannungsfeld zwischen Geschäft und Menschen.[146] Auch wenn die weichen Faktoren einer Kooperation wie die Partizipation und Autonomie der Gruppenmitglieder wichtig sind und viel Aufmerksamkeit erfordern, geht es doch hauptsächlich darum, eine Aufgabe, ein Projekt erfolgreich zu bewältigen. Demzufolge unterteilt sich das Aufgabengebiet des Performance Managements zum einen auf die Gruppenperformance, also die effektive Durchführung der gemeinsamen Aufgabe, und zum anderen auf die Performance und das Coaching der einzelnen Individuen. DUARTE/TENNANT SNYDER erwähnen in diesem Zusammenhang zusätzlich noch die Handhabung von Kompensation, ein Aspekt der hier vernachlässigt wird, da er nicht relevant erscheint.

Für die Entwicklung von Fähigkeiten im Bereich des Performance-Management und Coaching schlagen DUARTE/TENNANT SNYDER (2001) folgende Ansätze vor:

Tabelle 26: Development Actions for Performance Management and Coaching, nach DUARTE/TENNANT SNYDER (2001), S. 77

1. Participating on organization-sponsored courses in performance management and coaching.
2. Developing a performance plan for the team and a performance and coaching plan for each individual team member.
3. Participating in organization-sponsored or external courses in project management or reading about project management and applying its principles to the virtual team.
4. Meeting with compensation specialists within the organization to understand what is possible and what is not.
5. Leading or working in as many virtual teams as possible.

Einschätzung der Komplexität und der Kompetenzen

Um das Performance Management effektiv durchführen zu können, ist es notwendig, zu Beginn eine Bestandsaufnahme der Komplexität des Teams und der individuellen Kompetenzen der Mitarbeiter zu erarbeiten.

Als Werkzeuge zur Beurteilung des jeweiligen Teams und der Ausprägung der in Kapitel 2.2 genannten Erfolgsfaktoren, bieten DUARTE/TENNANT SNYDER (2001) eine Reihe von Checklisten an. Für eine allgemeine Einschätzung des Grades an Komplexität eines virtuellen Teams ist die folgende Checkliste hilfreich:

[146] Vgl. DUARTE/TENNANT SNYDER (2001), S. 75

Tabelle 27: Type of virtual team, nach DUARTE/TENNANT SNYDER (2001), S. 10

Part 1. Team Description

Instructions: Check the description that best matches your team.

Type of Team	Description
☐ Network	Team membership is diffuse and fluid; members come and go as needed. Team lacks clear boundaries with the organization.
☐ Parallel	Team has clear boundaries and distinct membership. Team works in short term to develop recommendations for an improvement in a process or system.
☐ Project or Product Development	Team has fluid membership, clear boundaries, and a defined customer, technical requirement, and output. Longer-term team task is nonroutine, and team has decision-making authority.
☐ Work or Production	Team has distinct membership and clear boundaries. Members perform regular and ongoing work, usually in one functional area.
☐ Service	Team has distinct membership and supports ongoing customer, network activity.
☐ Management	Team has distinct membership and works on a regular basis to lead corporate activities.
☐ Action	Team deals with immediate action, usually in an emergency situation. Membership may be fluid or distinct.

2. Team Complexity

Instructions: Check as many as apply.

My team . . .	
1. Has members from more than one organization	☐
2. Has members from more than one function	☐
3. Has members who transition on and off the team	☐
4. Is geographically dispersed over more than three contiguous time zones	☐
5. Is geographically dispersed so that some team members are 8–12 hours apart	☐
6. Has members from more than two national cultures	☐
7. Has members whose native language is different from the majority of other team members	☐
8. Has members who do not have equal access to electronic communication and collaboration technology	☐
9. Has members who are not formally assigned to the team.	☐
Total number of categories checked:	☐

Complexity Index: 1–2 = some complexity; 3–5 = moderate complexity; 6–8 = high complexity

Die folgende Checkliste dient zur Identifizierung relevanter Erfolgsfaktoren innerhalb der Kooperation:

Tabelle 28: Assessing Critical Success Factors, nach DUARTE/TENNANT SNYDER (2001), S. 12ff

Instructions: Check the response that best matches your organization on each item.					
Section One: **Human Resource Policies**	**Strongly Disagree** **1**	**Disagree** **2**	**Neither Agree nor Disagree** **3**	**Agree** **4**	**Strongly Agree** **5**
1. Career-development systems address the needs of virtual team members.					
2. Reward systems reward/recognize working across boundaries and working virtually.					
3. Results are what is rewarded.					
4. Nontraditional work arrangements, such as telecommuting, are actively supported.					
Section Two: **Training and Development**	**Strongly Disagree** **1**	**Disagree** **2**	**Neither Agree nor Disagree** **3**	**Agree** **4**	**Strongly Agree** **5**
5. There is good access to technical training.					
6. There is access to training in working across cultures.					
7. There are methods available for continual just-in-time learning, such as Web-based training.					
8. There are mechanisms, such as lessons-learned databases, for sharing across boundaries.					
Section Three: **Standard Organizational Processes**	**Strongly Disagree** **1**	**Disagree** **2**	**Neither Agree nor Disagree** **3**	**Agree** **4**	**Strongly Agree** **5**
9. There are standard and agreed-on technical processes used throughout the organization and with partners.					
10. There are standard and agreed-on "soft" team processes used throughout the organization and with partners.					
11. Adaptation of processes is encouraged when necessary.					
12. The culture supports shared ways of doing business across teams and partners.					

Section Four: **Electronic Communication and Collaboration Technology**	**Strongly Disagree** **1**	**Disagree** **2**	**Neither Agree nor Disagree** **3**	**Agree** **4**	**Strongly Agree** **5**
13. There are consistent standards for electronic communication and collaboration tools across the organization.					
14. There are ample resources to buy and support state-of-the-art electronic communication and collaboration technology.					
15. People from all functional areas have equal access to, and are skilled in using, electronic communication and collaboration technology.					
16. People from all geographic areas have equal access to, and are skilled in using, electronic communication and collaboration technology.					
Section Five: **Organizational Culture**	**Strongly Disagree** **1**	**Disagree** **2**	**Neither Agree nor Disagree** **3**	**Agree** **4**	**Strongly Agree** **5**
17. The culture can best be described as "high trust".					
18. There is high trust between this organization and its suppliers and partners.					
19. Teamwork and collaboration are the norm.					
20. People from different cultures are valued here.					
Section Six: **Leadership**	**Strongly Disagree** **1**	**Disagree** **2**	**Neither Agree nor Disagree** **3**	**Agree** **4**	**Strongly Agree** **5**
21. Leaders set high expectations for virtual team performance.					
22. Leaders help gain the support of customers and other stakeholders.					
23. Leaders allocate resources for the training and technology associated with virtual teams.					
24. Leaders model behaviors such as working across boundaries and using technology effectively.					

Section Seven: **Competence**	**Strongly Disagree** **1**	**Disagree** **2**	**Neither Agree nor Disagree** **3**	**Agree** **4**	**Strongly Agree** **5**
25. Team leaders are experienced in working in virtual environments.					
26. Team members are experienced in working in virtual environments.					
27. Team leaders are experienced in working across organizational and cultural boundaries.					
28. Team members are experienced in working across organizational and cultural boundaries					

Analyzing Your Results

Average your scores in each of the seven areas:

Critical Success Category	Average Score in this category (add total and divide by 4):
Human Resource Policies	
Training and Development	
Standard Organizational Processes	
Electronic Communication and Collaboration technology	
Organizational Culture	
Leadership	
Competence	
Overall average (total divided by 28):	

An overall score of 4.0 to 5.0 in any one category and as an average of all categories is excellent.

Moderate scores are in the 2.5 to 3.99 range, and low scores fall between 0 and 2.49.

Low scores in specific areas may indicate some of the challenges you face as a virtual team leader. Scoring low in technology, for example, may tell you that all you team members may not have equal access to electronic collaboration technology. In this case, you may need to make a case for funding for groupware. (…)

Um die jeweiligen Kompetenzen der einzelnen Individuen zu erfassen, bietet sich die folgende Checkliste an:

Tabelle 29: Assessing Team-Member Competence, nach DUARTE/TENNANT SNYDER (2001) S. 134ff

Instructions: Select the level in each area of competence that best characterizes the current skills and experience of the individual being assessed (your own skills and experience if this is a self-assessment).

Area of Competence	Skills	Skill Level (1 = low, 2 = medium, 3 = high)	Experience	Experience Level (1 = low, 2 = medium, 3 = high)
Project Management	Can develop personal, and task plans; schedules; and cost estimates Can develop different strategies to work back on schedule Can derive and document learnings from a number of different situations	Score:	Has developed project or task plans, schedules, and cost estimates Has shared learnings in formal and informal forums	Score:
Networking	Can identify important local stakeholders for the team Can plan implement networking activities	Score:	Has worked in a number of different locations and functions within the organization Has worked with external partners, such as vendors and suppliers	Score:
Use of Technology	Can plan for the use of technology, given the backgrounds of team members and stakeholders and the demands of the team's task Can access training and skill-building activities in this area Can plan and facilitate remote meetings	Score:	Has experience in the experience in the use of different communication and collaboration technologies	Score:
Self-Management	Can plan and prioritize personal work Can set limits and say no Has personal strategies for handling ambiguity Can identify learning opportunities	Score:	Has worked in a number of different teams simultaneously Has developed and executed personal-growth plans through formal education, on-the-job learning, and other strategies Has performed tasks that required learning new skills or changes in work habits	Score:

Crossing Boundaries	Can constructively discuss dimensions of cultural differences Is able to create ways of working that not only accommodate but optimize differences Is able to plan team activities, taking into account how the processes interact with functions and cultures of team members	Score:	Has worked in cross-functional teams Has worked in teams with cross-organizational and/or cross-cultural representation	Score:
Interpersonal Awareness	Is able to collect and act on feedback from others about own interpersonal style Is able to give appropriate feedback, when solicited, to others regarding their styles Is able to foster interpersonal interaction about styles and their impact on others	Score:	Has worked in different situations and has modified own behavior to meet the demands of the situations Has participated in feedback sessions on personal behaviors	Score:
	Total number of 3s: Total number of 2s Total number of 1s: Total:		Total number of 3s: Total number of 2s Total number of 1s: Total:	

Scoring

Instructions: Total the number in the "skills" and "experience" boxes for each competence. (For example, selecting 3 in all skill areas would give you a total score of 18 for skills.) Interpret the numbers as follow:

Skills

6 or less: You are probably just getting started in a virtual-team setting. Your challenge is to gain skill in competence areas in which you scored 2 or below. This can be accomplished through training, reading, working with a mentor, and working in multiple virtual teams.

6 to 12: You have a solid understanding of the requirements of virtual-team membership. Your primary challenge is to refine your skills for application in a number of different situations. This can be accomplished best by working in multiple teams under the mentorship of experienced managers.

12 or more: You have excellent virtual-team-member skills. You may want to work on skill areas in which you scored 2 or less. You also may want to plan to help others acquire knowledge in the areas in which you are most skilled. This can be accomplished by working as a mentor/coach in multiple virtual teams.

Experience

6 or less: You probably have not had the chance to practice team membership in a virtual setting. Your challenge is to gain experience. This can be accomplished by working with a mentor or beginning to work in virtual teams under the guidance of experienced managers.

6 to 12: You have solid experience in a virtual-team setting. Your primary challenge is to broaden your experience in a number of different situations. This can be accomplished by working with a mentor or in multiple virtual teams.

12 or more: You have exceptional experience in virtual teamwork. You may want to expand your experience in any areas in which you scored 2 or less. You may also want to help others to acquire skills and experience. This can be accomplished by working as a mentor or coach in multiple virtual teams.

3.2.2 Interkulturelles Führen

Eine wichtige Grundlage für effektives interkulturelles Führen ist die Sensibilität der Führungskraft für interkulturelle Aspekte und Problemfelder. Dadurch entsteht die Erkenntnis der Notwendigkeit, auch bei den Gruppenmitgliedern eine entsprechende Sensibilität zu wecken. Wenn sich alle Beteiligten der Probleme aber auch der Chancen einer virtuellen Kooperation bewusst sind, können etwa folgende Strategien von SALACUSE (1999) zur Bewältigung kultureller Unterschiede angewandt werden:[147]

1) Die Kultur der anderen Seite kennen lernen
2) Keine Stereotypen verwenden
3) Wege finden, die kulturellen Unterschiede zu überbrücken
   a) Die Unterschiede durch Anlehnung an die andere Kultur überwinden
   b) Die Unterschiede durch Anlehnung an die eigene Kultur überwinden
   c) Die Unterschiede durch Kombination von Elementen beider Kulturen überwinden
   d) Die Unterschiede durch eine dritte Kultur überwinden

Dieser letzte Ansatz der Schaffung einer gemeinsamen Kultur innerhalb des Teams wird favorisiert, da er auch die Integration anderes Elemente der Gruppenbildung wie die Schaffung von festen Standards und Regeln zulässt.

> "The most important aspect of understanding and working with cultural differences is to create a team culture in which problems can be surfaced and differences can be discussed in a productive, respectful manner."[148]

DUARTE/TENANNT SNYDER (2001) geben Anregungen für mögliche Weiterbildungen für Führungskräfte in interkulturellen Situationen:

Tabelle 30: Development Actions for Managing Across Cultures, nach DUARTE/TENNANT SNYDER (2001), S. 81

1. Participating in organization-sponsored courses on working cross-culturally.
2. Aligning with another team leader or mentor who has worked cross culturally.
3. Keeping a log or journal of actions and biases and tracking what works and what doesn't.
4. Asking people from other cultures how they prefer to work.
5. Visiting as many countries as possible and observing cultural mores.
6. Working in a number of cross-cultural teams.

[147] Vgl. SALACUSE (1999), S. 232ff

[148] DUARTE/TENNANT SNYDER (2001), S. 70

3.2.3 Aufbau und Erhalt von Vertrauen

Über die Notwendigkeit von Vertrauen gerade in virtuellen Kooperationen mit verteilten Mitgliedern wurde bereits in Kapitel 2.1.4.2 hingewiesen. Weitere Details und mögliche Übungen zum Aufbau von Vertrauen stehen in Kapitel 3.3.2.2, weshalb an dieser Stelle nur exemplarisch Vorschläge für mögliche Strategien genannt werden.

JARVENPAA et al. (1998) identifizieren eine Reihe von Strategien, die Vertrauen stärken, darunter proaktives Verhalten, ein positiver Ton in den Beziehungen, wechselnde Teamführung innerhalb der Gruppe, klare Zielformulierungen, eindeutige Rollenverteilung, Zeitmanagement und regelmäßige Kommunikation.[149]

Für die Teamleitung empfehlen DUARTE/TENNANT SNYDER (2001) folgende Strategien für den Aufbau von Vertrauen:

Tabelle 31: Development Actions for Building Trust, nach DUARTE/TENNANT SNYDER (2001), S. 84

1. Developing an explicit trust plan for the team.
2. Examining the behaviors of someone you trust, noting what the person has done to build this trust, and modeling your actions after that person's.
3. Asking team members what you can do to build trust and asking team members to state how they will evaluate whether or not they trust you.

3.2.4 Netzwerken

Siehe hierzu auch Kapitel 3.1.1 Netzwerken als individuelle Anforderung an die Gruppenmitglieder und Kapitel 3.3.1 Struktur des Teams.

DUARTE/TENNANT SNYDER (2001) schlagen folgende Übungen für einen Ausbau der eigenen Kompetenz zum Netzwerken vor:

Tabelle 32: Development Actions for Networking, nach DUARTE/TENNANT SNYDER (2001), S. 85

1. Analyzing relationships with important people across different boundaries, noting patterns of good and poor relationships and what may cause them, and noting what you can do to address the poor patterns
2. Examining the behaviors of someone you respect as a good networker, noting what the person has done, and modeling your actions after that person's
3. Asking team members in what areas they believe the team is effectively networked and in what areas it is not and then working with them to develop a plan to more effectively network and reach new and important stakeholders

[149] Vgl. JARVENPAA et al.(1998), S. 60

3.2.5 Entwickeln von Standard-Gruppenprozessen

Standardisierte Gruppenprozesse, zum Beispiel innerhalb eines Unternehmens, sind klare Vorgaben in Bezug auf die Ausgestaltung der Methoden der Gruppenentwicklung in den verschiedenen Lebensphasen von Gruppen. Sie können in Zusammenhang mit einer starken Organisationskultur dazu beitragen, dass neue Gruppen sich schneller zusammenfinden, ihre Arbeiten planen und dokumentieren können.[150] In diesem Zusammenhang können folgende Strategien das Entwickeln und Anpassen solcher Prozesse unterstützen:

Tabelle 33: Development Actions for Developing and Adapting Standard Team Processes, nach DUARTE/TENNANT SNYDER (2001), S. 86

1. Speaking with other virtual team leaders to discover if there are common processes that are relevant to all teams
2. At the team-initiation session, developing a list of standard and agreed-on practices and noting the processes that can be adapted

Da es sich bei den betrachteten Kooperationen allerdings um einmalige Ereignisse handelt und Standardisierungen von Gruppenprozessen vor allem bei wiederholten Gruppenbildungen von Interesse sind, wird auf diesen Punkt nicht weiter eingegangen.

3.2.6 Zusammenfassung individueller Anforderungen an die Gruppenleitung

Die wichtigsten Eigenschaften einer Führungskraft in virtuellen interkulturellen Kontext sind organisatorischer Überblick und Offenheit für die Anforderungen, die diese spezielle Form der Kooperation mit sich bringt. Im Bereich der sozialen Kompetenzen muss eine solche Führungskraft in der Lage sein, auch über virtuelle Kommunikationshindernisse hinweg die Empathie für interkulturelle Aspekte aufbringen zu können, um somit Probleme im Ansatz erkennen und auch lösen zu können.

[150] Vgl. DUARTE/TENNANT SNYDER (2001), S. 86f

3.3 Grundlegende Aspekte effizienter Kooperationsprozesse

> "It doesn't matter what country a person is from, if you ask someone to do something they haven't done before and don't give them any training, they're probably not going to do it the way you want it. It is so easy to take the skills you've already developed for granted. Don't assume all your team members are on the same level."[151]

Grundlegende Aspekte effizienter Kooperationsprozesse erfordern bereits vor Beginn der eigentlichen Kooperation eine entsprechende Vorbereitung von Seiten der Teamleitung. Dazu gehört die Entscheidung, wie das Team strukturiert sein soll und das aktive Teambuilding genauso wie die gemeinsame Erarbeitung von Gruppennormen und Zielformulierungen. Aspekte der Kommunikation wie Fremdsprachenkenntnisse und Grundlagen für virtuelle Kommunikation müssen beachtet werden. Auf der technischen Seite stehen die Auswahl der Kommunikationsmittel und Anforderungen an eine Teamware. Um dem interkulturellen Kontext gerecht zu werden, sollten auch die Gesichtpunkte interkultureller Zusammenarbeit nicht aus den Augen verloren werden.

Dieses Kapitel spricht vor allem die Führungsebene in virtuellen Teams an, da sie maßgeblichen Einfluss auf die meisten dieser Faktoren ausüben kann.

3.3.1 Struktur des Teams

Auch wenn aus organisatorischen Gründen die Notwendigkeit besteht, eine Teamleitung einzusetzen und damit eine gewisse Hierarchie zu schaffen, so sollte dennoch auf deren Ausgestaltung geachtet werden: So liegen die Erfolgschancen für eine adaptive, technisch fortgeschrittene, nicht-hierarchische Organisationsform eines virtuellen Teams höher als bei einer hoch strukturierten, Kontroll-Orientieren Organisationsform.[152]

Die Organisation in virtuellen Kooperationen sollte also am ehesten der eines Netzwerkes entsprechen. Eine Übersicht über die Eigenschaften von Netzwerken im Gegensatz zu anderen klassischen Organisationsformen bietet die folgende Tabelle:

[151] HAYWOOD (1998), S. 14

[152] Vgl. DUARTE/TENNANT SNYDER (2001), S. 20

Tabelle 34: Comparison of Basic Forms of Economic Organization, nach POWELL (1990), S. 300, zitiert nach JARVENPAA et al. (2000), S. 243

	Markets	***Hierarchy***	***Network***
Normative basis	Contract – property rights	Employment relationship	Complementary strengths
Means of communication	Prices	Routines	Relational
Methods of conflict resolution	Haggling – resort to courts for enforcement	Administrative fiat - supervision	Norm of reciprocity – reputational concerns
Degree of flexibility	High	Low	Medium
Amount of commitment among the parties	Low	Medium to high	Medium to high
Tone or climate	Precision and/or suspicion	Formal, bureaucratic	Open-ended, mutual benefits
Actor preferences or choices	Independent	Dependent	Interdependent
Mixing of forms	Repeat transactions; contracts as hierarchical documents	Informal organization; marketlike features: profit centers, transfer pricing	Status hierarchies; multiple partners; formal rules

Der gravierenste Unterschied für Individuen in Netzwerken ist, dass jeder einzelne sehr viel mehr Freiheit aber auch Verantwortung übertragen bekommt. Diese Verantwortung bezieht auch nicht nur auf die eigene Arbeit, sondern erstreckt sich auf die gesamte Kooperation, das gesamte Projekt. Netzwerken stellen darum sehr viel höhere Ansprüche an eine aktive Beteiligung und selbständiges Mitdenken als traditionelle Unternehmensformen dies tun.

Dennoch müssen hierarchische Organisationsformen in virtuellen Kooperationen nicht zwingend negativ bewertet werden. Hierarchien bieten immer noch viele Vorteile wenn es darum geht, vertraglichen Opportunismus und facettenreiche Umweltbedingungen zu reduzieren. Zusätzlich sind jedoch auch hybride Formen denkbar, bei denen Elemente hierarchischer Organisationsformen mit denen von Netzwerken kombiniert werden. So können Firmen zum Beispiel relativ flache Hierarchien ausprägen und Team-basierte Strukturen nutzen, in diesen Teams wiederum aber sehr starke Führungs- und Kontroll-Elemente aufweisen. [153]

[153] Vgl. JARVENPAA et al. (2000), S. 256

3.3.2 Teambuilding

Um aus einer Gruppe von Individuen ein Team zu machen, bedarf es aktiver Maßnahmen des Teambuildings. Elemente, die dieses beeinflussen sind Beziehungen innerhalb der Gruppe, eine gemeinsame Wissensbasis, gemeinsame Ziele und geteilte Verantwortung.[154]

Um eine möglichst reibungslose Zusammenarbeit ohne Missverständnisse und Frustrationen zu gewährleisten, ist es notwendig dafür zu sorgen, dass alle Mitglieder über das gleiche Basiswissen verfügen. Das bezieht sich nicht nur auf die inhaltliche Zusammenarbeit, sondern auch auf allgemeinere Zusammenhänge wie das Management von Problemlösungs-Prozessen, Management von gemeinsamen Datenbanken und Projektplanung.[155]

Nach HAYWOOD (1998) besteht der Prozess des Teambuildings aus vier Schritten:[156]

1. Etablieren einer gemeinsamen Vision;
2. Schaffen einer Infrastruktur (Technologie, Methoden und Prozesse, die Kommunikation vereinfachen, Workflow, Beziehungsaufbau und eine gemeinsame Wissensbasis) ;
3. Auswahl und Einschätzung von Mitarbeitern (Darauf wird hier nicht näher eingegangen, da die Kooperationspartner als externe Größe betrachtet werden.);
4. Gestaltung eines auf einem persönlichen Niveau lohnenden und angenehmen Arbeitsklima.

Die folgenden Kapitel entsprechen in teilweise diesem Prozess, jedoch wird ein stärkerer Schwerpunkt auf den Aufbau von Vertrauen und die Schaffung einer gemeinsamen Organisationskultur bzw. Gruppenidentität gelegt.

---

[154] Vgl. HAYWOOD (1998), 55fg

[155] Vgl. HENRY/HARTZLER (1997), S. 8

[156] Vgl. HAYWOOD (1998), 56f

3.3.2.1 Aufbau von Vertrauen

In der Literatur wird Vertrauen immer wieder als Schlüsselfaktor für den Erfolg von Kooperation jeglicher Art genannt. In virtuellen Kooperationen spielt das Vertrauen der Beteiligten zueinander aufgrund der eingeschränkten Kommunikationsmöglichkeiten eine vielleicht noch wichtigere Rolle. Vergleiche hierzu auch Kapitel 2.1.4.2. über Vertrauen und Gruppenzugehörigkeit. KIMBLE et al.(2000) unterscheiden zwischen sozial-basiertem Vertrauen, dass aufgrund zwischenmenschlicher Beziehungen entsteht und Aktions-basiertem Vertrauen, dass durch eine erfolgreiche gemeinsame Zusammenarbeit gebildet wird. In virtuellen Kooperationen sollten beide Arten von Vertrauen existieren und gefördert werden.[157]

Vertrauen kann aber auch enttäuscht und abgebaut werden, zum Beispiel durch die ungleiche und diskriminierende Behandlung von Partnern, durch das Horten von Information, durch Vergessen von zeitnaher Übermittlung wichtiger Informationen oder Ergebnisse und durch das opportunistische Ausnutzen von Informationsvorteilen.[158]

REICHWALD/MÖSLEIN (1996) sehen in der menschlichen Tendenz zum Opportunismus das Bedürfnis nach Absicherung bei den Kooperationspartnern begründet. Eine solche Absicherung etwa durch Verträge, würde aber den dynamischen Strukturen virtueller Kooperationen widersprechen, weshalb weitgehend auf explizite vertragliche Absicherungen verzichtet wird.[159] Deshalb weisen REICHWALD/MÖSLEIN (1996) auf die Notwendigkeit von langfristig stabilen, informellen Vertrauensbeziehungen hin, die sich allerdings nur sehr schwer in den flüchtigen Strukturen bilden.[160]

Auch BÜSSING (2000) zweifelt sehr stark an, dass sich Identität und Vertrauen ausschließlich unter den organisatorischen Bedingungen virtueller Unternehmen herausbilden können. Vielmehr sieht er die Wahrscheinlichkeit für Kombinationen aus traditionellen Formen des Vertrauensaufbaus in klassischen Unternehmensformen und neuen Formen aus dem Kontext virtueller Organisationsformen.[161]

Auch wenn diese Ansätze ihre Begründung haben, so ist die Frage nicht, ob Vertrauen in virtuellen Kooperationen genauso gut gebildet werden kann wie in traditionelle face-to-face Situationen. Vielmehr wird von der Existenz dieser virtuellen Kooperationen ausgegangen, so dass diskutiert werden muss, wie in diesem eingeschränkten Setting dennoch Vertrauen aufgebaut werden kann, wenn auch zu einem weniger profunden Ausmaß als in traditionellen Kooperationen. Deshalb werden im Anschluss auch einige allgemeine Verhaltensweisen aber auch konkrete vertrauens- und teambildende

---

[157] Vgl. KIMBLE et al.(2000), S. 6

[158] Vgl. DUARTE/TENNANT SNYDER (2001), S. 20

[159] Ebenso ENGELHARD (1999), S. 328

[160] Vgl. REICHWALD/MÖSLEIN (1996), S. 230

[161] Vgl. BÜSSING (2000). S. 69

Maßnahmen und Übungen vorgestellt, die auf rein virtueller Ebene durchgeführt werden können.

JARVENPAA/LEIDNER (1999) nennen verschiedene Kommunikationsverhalten und Verhaltensweisen, die die Bildung von Vertrauen zu unterschiedlichen Zeitpunkten unterstützen:

Tabelle 35: Trust Facilitating Communication Behaviors and Member Actions, nach JARVENPAA/LEIDNER (1999), S. 807

Communication Behaviors that Facilitated Trust Early in a Group's Life	**Communication Behaviors that Helped Maintain Trust Later in a Group's life**
• Social communication • Communication of enthusiasm	• Predictable communication • Substantial and timely responses
Member Actions that Facilitated Trust Early in a Group's life	**Member Actions that Helped Maintain Trust Later in a Group's Life**
• Coping with technical uncertainty • Individual initiative	• Successful transition from social to procedural to task focus • Positive Leadership • Phlegmatic response to crises

Durch den gezielten Einsatz dieser Verhaltensweisen können Individuen auf Gruppen- oder Führungsebene positiv auf die Bildung von Vertrauen einwirken.

Für die besonderen Umstände in virtuellen interkulturellen Gruppen ergeben sich je nach kultureller Herkunft der Gruppenmitglieder verschiedene Ansätze dafür, wie Team-Building Übungen durchgeführt werden können:

Tabelle 36: Team-Building Considerations, nach DUARTE/TENNANT SNYDER (2001), S. 114

Cultural Dimensions			
Individualism/Collectivism	**Uncertainty Avoidance**	**Power Distance**	**High or Low Context**
If your team has a high concentration of individuals from individualistic cultures: Use team-building and instruments that allow individuals to talk about themselves first, then move to how the members will work together.	If your team has a high concentration of individuals from high-uncertainty-avoidance cultures: Use team-building activities and instruments that allow individuals to discuss very concretely how the team members will work together.	If your team has a high concentration of individuals from high-power-distance cultures: Use team-building activities and instruments that allow individuals to discuss their backgrounds in relation to others in the organization. Use team-building activities that do not disrupt power differences in the team.	If your team has a high concentration of individuals from high-context cultures: Use team-building activities and instruments that allow individuals to discuss their backgrounds and preferences in great detail.
If your team has a high concentration of individuals from collective cultures: Use team-building activities and instruments that allow individuals to talk about the team first, then move to how each individual contributes. Avoid activities or instruments that call too much attention to the individual apart from the team.	If your team has a high concentration of individuals from low-uncertainty-avoidance cultures: Use team-building activities and instruments that allow individuals to discuss very generally how the team will work together; discuss specifics later.	If your team has a high concentration of individuals from low-power-distance cultures: Use team-building activities and instruments that allow individuals to discuss their backgrounds in relation to the team. Feel free to use competitive team-building activities in which any team can win. Be certain to discuss the pros and cons of competition.	If your team has a high concentration of individuals from low-context cultures: Use team-building activities and instruments that allow individuals to discuss their backgrounds and preferences in general terms.

Diese Übersicht sollt bei der Auswahl vertrauensbildender Maßnahmen von der Teamleitung vor dem speziellen interkulturellen Hintergrund des Teams Berücksichtigung finden.

PAULEEN/YOONG (2001) geben in Zusammenhang mit virtuellen interkulturellen Kooperationen allgemeine Vorschläge vertrauensbildende Maßnahmen:

Tabelle 37: Summary of boundary-crossing issues and facilitator responses when building relationships, nach PAULEEN/YOONG (2001), S. 218

Boundary	**Issues**	**Organizational and facilitator responses**	**Effect on facilitating relationships**
Organization	Differing organizational cultures and policies	Recognize differences and harmonize them whenever possible	The greater the differences, the greater the complexity in relationship-building processes and the more time needed
	Availability of appropriate communication options	See time and distance below	
Cultural/Language	Different cultures and languages leading to misunderstandings, distortions, attribution bias, etc.	Offer relevant training Create explicit understanding of processes and protocols Build shared contexts and trust	As above, plus may need upfront and regular face-to-face contact and use of richer media in general
Time and distance	Dealing with technology breakdowns and incompatibilities	Use universal systems, support cross-platform solutions; encourage back-up systems	Must skillfully choose and use available communication channels for crossing organizational, cultural and technological boundaries
	Arranging times for synchronous meetings	Share ‘inconveniences’	
	Pacing asynchronous exchanges	Set expectations and communication protocols	

Sehr viel konkretere Vorschläge für Übungen, die den Aufbau von Vertrauen innerhalb einer Gruppe fördern, machen DUARTE/TENNANT SNYDER (2001):

Tabelle 38: Team-Building Activities, nach DUARTE/TENNANT SNYDER (2001), S. 115

Team-Building Activities That Can Be Used in Any Cultural Setting
1. Team-member dinner party for a face-to-face setting.
2. Ask each individual to describe his or her expertise and background as well as his or her best practices collected from other team experiences.
3. Ask each team member to tell the team something interesting about his or her culture or function and its way of doing business that the team may want to adopt.
4. Ask each team member to explain how he or she plans to facilitate boundary-management activities with his or her function, region, or organization.
5. Ask each team member to describe how the team can best use his or her particular expertise.
6. Use a whiteboard or other presentation software to share interesting information about previous projects or best practices.
7. Examine best-practice documents from other teams and apply them to the team. Subteams of people from different cultures can work together on this activity.
8. Use groupware functions, such as anonymity, to vote or poll in the early part of the team's activities so that team members from collective or high-power-distance cultures feel comfortable stating their opinions.

JARVENPAA et al. (1998) haben im Rahmen ihrer Studie konkrete vertrauensbildende Übungen durchgeführt, wovon exemplarisch eine Kennenlern-Übung vorgestellt wird, die gleich zu Beginn der Kooperation angewandt werden kann:

Tabelle 39: Beispiel für eine vertrauensbildende Übung, nach JARVENPAA et al.(1998), S. 35

The first two voluntary tasks encouraged participants to exchange information about themselves that would be relevant for assessing one another's project-related skills (ability), their motivations for contributing to the team effort (benevolence), and their work/study habits believed to be compatible with a successful effort (integrity). The first exercise asked participants to send a description of themselves to their team members. The first paragraph was to include a brief personal description. The second paragraph was to contain professional information- to describe past job experience, their current focus of study and why they chose to study that subject, what their aspirations were, and any international experience they had. The third paragraph was to answer two questions: what they wanted to learn from this project and what skills they had would enable them to contribute to the project. The final paragraph was to describe what they felt would be challenges of working in an international virtual environment and to raise any concerns they had with regard to the successful completion of the project. (…)

3.3.2.2 Organisationskultur und Gruppenidentität

Um ein „Wir-Gefühl“ in einer Gruppe zu etablieren ist, wie bereits erläutert, die Schaffung von Vertrauen sehr wichtig. Ein weiterer Schritt zum aktiven Teambuilding ist die parallele Kreation einer gemeinsamen Gruppenkultur. KIMBLE et al.(2000) weisen in diesem Zusammenhang auf die Verbindung zwischen der Entwicklung einer Gruppenkultur bzw. -identität und der Entstehung von Vertrauen und Glaubwürdigkeit hin.[162]

DUARTE/TENNANT SNYDER (2001) regen die Schaffung eines “Mikroklimas”, also einer Gruppenkultur an, deren Normen und Werte auf Zusammenarbeit, Respektieren und Arbeiten mit Menschen aus anderen Kulturen, Nennen von konstruktiver Kritik und Informationsaustausch fokussieren.[163]

HAYWOOD (1998) empfiehlt für die Forcierung der Bildung einer Gruppenidentität verschiedene Aspekte einer „corporate identity“ zu etablieren. Dazu kann zum Beispiel gehören, dem Team einen Namen zu geben und ein Logo zu entwickeln.[164]

Vergleiche hierzu auch Kapitel 2.1.4.2 über Vertrauen und Gruppenzugehörigkeit, Kapitel 3.2.5 zur Entwicklung von Standard Gruppenprozessen und Kapitel2.1.2.4 über Unternehmenskultur.

Die Etablierung einer gemeinsamen Gruppenkultur hat demnach zwei große Ziele: Die Bildung von Vertrauensverhältnissen innerhalb der Gruppe und die Überwindung interkultureller Differenzen durch Ausweichen auf die Gruppenkultur als „Ersatzkultur“.

[162] Vgl. KIMBLE et al.(2000), S. 12

[163] Vgl. DUARTE/TENNANT SNYDER (2001), S. 19f

[164] Vgl. HAYWOOD (1998), S. 77f

3.3.3 Richtung und Fokus

Die nächsten drei Kapitel folgen in ihrer Struktur einer Aufteilung, die HENRY/HARTZLER (1997) als Haupt-Herausforderungen für virtuelle Zusammenarbeit identifiziert haben:

- Richtung und Fokus
- Werte, Prinzipien und Betriebsvereinbarungen
- Synergie und Kommunikation

Im Laufe eines Kooperationsprozesses besteht die Gefahr, die ursprünglichen Ziele aus den Augen zu verlieren. Deshalb ist es bereits zu Beginn einer Kooperation wichtig, diese Ziele gemeinsam zu formulieren und auch schriftlich festzuhalten. Dadurch werden die unterschiedlichen Erwartungshaltungen deutlich und Missverständnisse im späteren Verlauf vermieden. Eine zeitliche Investition in die Anfänge der gemeinsamen Arbeit, zum Beispiel durch ein face-to-face Kickoff-Meeting, wird sich nachhaltig auszahlen.[165] In späteren Phasen der Kooperation sollte eine regelmäßige Zielabgleichung erfolgen, oder aber auch, wenn notwendig, eine Neuformulierung der Ziele.

Für die klare und effektive Gestaltung von Richtung und Fokus in einer Kooperation schlagen HENRY/HARTZLER (1997) folgende Übungen vor:

- **"Start at the end"**: Die Gruppenmitglieder werden aufgefordert, sich ein zukünftiges Szenario vorzustellen, in dem ihr Projekt erfolgreich läuft oder beendet wurde. Davon ausgehend werden notwendige Schritte und Erfolgsfaktoren deduziert.[166]
- **"Purpose Statement"**: Die Mitglieder formulieren eine gemeinsame Zielsetzung ihrer Kooperation, um ein tieferes Verständnis ihrer eigenen Arbeit zu erlangen.[167]
- **"Problem Statement"**: Dient zur klaren Formulierung eines Problems bei Gruppen, die sich zur Lösung desselben zusammengefunden haben.[168]
- **"Creating a Process Map"**: Um ein gemeinsames Verständnis des Projektes, seiner Grenzen und Einflussfaktoren zu entwickeln, wird zusammen eine Übersicht über den Verlaufsprozess des Projektes entwickelt.[169]
- **"High-Involvement Planning"**: Umfasst eine genaue Aufstellung der einzelnen Aufgaben und Verantwortungsbereiche und ordnet diesen konkrete Gruppenmitglieder zu. Dient dazu, alle Mitglieder gleichwertig in das Projekt einzubinden.[170]

---

[165] Vgl. HENRY/HARTZLER (1997), S. 23ff, ebda. 8f; ebenso HASTINGS (1998), S. 26

[166] Vgl. HENRY/HARTZLER (1997), S. 29ff

[167] Vgl. HENRY/HARTZLER (1997), S. 31ff

[168] Vgl. HENRY/HARTZLER (1997), S. 33ff

[169] Vgl. HENRY/HARTZLER (1997), S. 37ff

[170] Vgl. HENRY/HARTZLER (1997), S. 41ff

- **"Resource Analysis"**: Übung zur Inventur aller Fähigkeiten, Kenntnisse, Erfahrungen, Ressourcen und Netzwerke, die die Gruppenmitglieder mitbringen.[171]
- **"Force Field Analysis"**: Analyse des Umfeldes Projektumfeldes auf unterstützende und hindernde Faktoren hin.[172]
- **"Early Work Checklist"**: Durch die frühe Auflistung spezieller Aufgaben und deren Status kann der Erfolg des Projektes verfolgt und gemessen werden.[173]

Die angegebenen Übungen werden in HENRY/HARTZLER (1997) „Tools for Virtual Teams“ genau erläutert, hier allerdings nur umrissen, damit ein Eindruck vom jeweiligen Zweck entstehen kann. Die Autoren bieten für fast jede Übung eine Alternative für face-to-face-Treffen und entsprechende Option für virtuelle Zusammenkünfte.

3.3.4 Werte, Prinzipien und Betriebsvereinbarungen

Wie bereits in Kapitel 2.1 dargestellt, ist das Risiko von Missverständnissen und Konflikten in virtuellen Kooperationen sehr hoch. Um diesem Risiko zu begegnen, empfehlen HENRY/HARTZLER (1997) die Etablierung von bestimmten, von der Gruppe erarbeiteten und von den Mitgliedern getragenen Werten, Prinzipien und Betriebsvereinbarungen.[174]

Solche Werten, Prinzipien und Betriebsvereinbarungen können sich auf unterschiedliche Bereiche der Kooperation beziehen, beispielsweise auf Abgabetermine, Anwesenheit, Entschlüsse, Engagement, Kommunikation, Annahmen, Erwartungen, Rollen, Abläufe, Standards, Normen und Prozesse.[175]

[171] Vgl. HENRY/HARTZLER (1997), S. 45ff

[172] Vgl. HENRY/HARTZLER (1997), S. 47ff

[173] Vgl. HENRY/HARTZLER (1997), S. 51ff

[174] Vgl. HENRY/HARTZLER (1997), S. 55ff, ebenda S. 8f

[175] Vgl. HENRY/HARTZLER (1997), 55ff

DUARTE/TENNANT SNYDER (2001) geben ein Beispiel für die mögliche Ausgestaltung solcher Gruppennormen:

Tabelle 40: Sample Team Norms, nach DUARTE/TENNANT SNYDER (2001), S. 103f

Keep in Touch with other Team Members

- Check you voice mail every day and return calls within 24 hours.
- Check you e-mail every day and respond to messages within 24 hours.
- Exchange documents using Application _____.
- Attend all mandatory meetings.
- If you are going to be out of the office, let other people know and leave a message on you voice mail – an "out of office alert".
- E-mail messages are to be used for updating and exchanging information only. There are to be no surprises over e-mail about problems. Interpersonal issues are not to be resolved using e-mail: use the telephone or a face-to-face meeting.
- Communicate with those outside the team using our established communication plan.

Meeting Management

- Be on time for video conferences, and other meetings and attend the entire meeting.
- Rotate time zones for meetings in order to be equitable and fair.
- Link times and dates to ____ (for example, Eastern Standard Time in North America)
- In video conferences or audio conferences, keep the mute button on when not speaking.
- Take breaks every 60 or 90 minutes during audio conferences and video conferences.
- Do not interrupt others in meetings.
- Respect facilitator's attempts to foster participation from all team members. Respect the agenda.
- An agenda is sent out via e-mail 48 hours in advance of every meeting, and minutes are sent out via e-mail 48 hours after every meeting. Rotate taking minutes.
- If there are people attending the meeting or in the audio conference or video conference whose native language is different from the language in which the meeting is being conducted, give them time to think and time to speak. Provide "think breaks" so that people can gather their thoughts.
- At the end of each meeting, evaluate how we performed in terms of aiding by our team norms.

Decision Making and Problem Solving

- Strive for consensus but realize that consensus tales times and is not always necessary. If we cannot reach consensus, go with our expert team member's opinion.
- Use the ___ approach to problem solving and decision making.
- Keep the interests and goals of the teams in the forefront of all decisions.
- Balance the local interest of team members with those of the entire team.
- If you need advice, first call the team member who is considered an expert before you go outside the team.

Conflict Management

- Resolve differences in ways of doing business using the organization's code of conduct.
- Do not attempt to settle differences by using e-mail. Use the telephone and speak directly to the person. Go to the person first, not to the team leader or another team member.
- Use an established conflict-management process.
- Realize that conflict is a normal part of the team's life cycle and that conflict that is focused on the task and not on another person is healthy and productive.
- Recognize that unproductive conflict is more difficult to detect in a virtual settng and take the pulse of the team frequently to ensure that conflict produces positive tension. Don't let tensions built.

Working Together to Produce or Review Documents

- Do not review details of long documents during group audio conferences; send them to the team leader or another designated person.
- When working in a sequential (assembly line) fashion, move the document through the system in a timely manner. Give one another feedback when promised.
- Keep confidential documents within the core team and do not allow external team members to review them.
- Review the team's progress for one hour via audio conference every Monday morning. All team members are to attend, with no exceptions! All will send their agenda items and updates to the facilitator by Thursday at 5:00 p.m. (for example, Eastern Standard Time in North America)
- The team leader is the only person who has the authority to release documents to the client.

Um solche Gruppennormen zu entwickeln, schlagen DUARTE/TENNANT SNYDER (2001) die folgende Übung vor:

Tabelle 41: Team Norms Worksheet, nach DUARTE/TENNANT SNYDER (2001), S. 105

Instructions: Use this worksheet to document your virtual team norms. Make certain that all team members agree to each norm and have all team members sign the document. You may choose to post this on a team Web site. Team Name: **Team Norms**
Category **Norms**
Keeping in Touch with Other Team Members
Meeting Management
Decision Making and Problem Solving
Conflict Management
Working Together to produce or Review Documents
Other
Team Member's Signature:

Ein Beispiel für die Gestaltung solcher Betriebsvereinbarungen in Bezug auf Dokumentation und Archivierung von bestimmten Arbeitsabläufen, bieten DUARTE/TENNANT SNYDER (2001):

Tabelle 42: Documentation and Storage Guidelines, nach DAURTE/TENNANT SNYDER (2001), S. 116

1. Templates should be available to document the following:

- The team's charter, technology plans, and communication plans
- Schedules
- Cost estimates
- Requirements from customers
- Changes in plans
- Weekly status reviews
- Monthly status reviews
- Problems
- Lessons learned and best practices

2. All team members should exchange documents using _____ (application).
3. All team members should store current deliverables in _____ (location). Use the following security protocol: _____

Für die Identifizierung und Festlegung dieser Werte, Prinzipien und Betriebsvereinbarungen schlagen HENRY/HARTZLER (1997) folgende Übungen vor:

- **"What Values for Our Team?"**: Auf der Basis von individuell erstellten best-/worst-case-scenarios werden zusammen Werte fromuliert, die für das Erreichen des Erfolges wichtig erscheinen. Auf dieser Grundlage wird ein gemeinsamer Wertekatalgo erarbeitet, der die Grundlage der weiteren Kooperation darstellt.[176]
- **"Testing the Values"**: Die in der vorherigen Übung gefundenen Werte werden in konkrete Verhaltensweisen übersetzt, die die Mitlgieder von den jeweils anderen erwarten. [177]
- **"What Do Our Values Mean?"**: Genaue Ausarbeitung der von den Mitgliedern erwarteten Verhaltensweisen, die auf den gefundenen Werten basieren.[178]
- **"The Origin of My Values"**: Diese Übung hilft den Teilnehmern, die Herkunft der eigenen Werte zu erkennen und diese zu formulieren. (FS: Vgl. HENRY/HARTZLER (1997), S. 72ff) Durch den Vergleich mit den Werten anderer ist diese Übung vor allem für multikulturelle Teams interessant, die einen gemeinsamen Werte-Kodex, basierend auf den sehr unterschiedlichen Einflüssen ihrer Mitglieder, formulieren wollen.
- **"Decision Grid"**: Gemeinsame Erstellung eines Übersichtplanes, der Schlüsselentscheidungen während des Projektprozesses Teammitgliedern zuordnet und so einerseits den Entscheidungsprozess in Gang setzt und andererseits Kompetenzen klärt und so spätere Überraschungen vermeidet.[179]
- **"Team Operating Agreements"**: Gerade im interkulturellen Umfeld existieren viele verschiedene Arbeits- und Verhaltensweisen. Diese Übung dient dazu, sich im Vorfeld dieser Unterschiede bewusst zu werden und sich auf gemeinsame Arbeits- und Verhaltensweisen zu einigen. Dadurch werden Konflikte und Überraschungen im weiteren Verlauf vermieden und außerdem einen Bezug zwischen Teammitgliedern und der Effektivität des Teams herzustellen.[180]
- **"Customer Operating Agreements"**: Ähnlich wie in der vorherigen Übung sollen hier externe Kunden mit einbezogen werden. Ziel ist es, sich auf gemeinsame Arbeits- und Verhaltensweisen zu einigen, aber auch, den Kunden von Anfang an in den Prozess mit einzubeziehen.[181]

---

[176] Vgl. HENRY/HARTZLER (1997), S. 61ff
[177] Vgl. HENRY/HARTZLER (1997), S. 64ff
[178] Vgl. HENRY/HARTZLER (1997), S. 68ff
[179] Vgl. HENRY/HARTZLER (1997), S. 75ff
[180] Vgl. HENRY/HARTZLER (1997), S. 79ff
[181] Vgl. HENRY/HARTZLER (1997), S. 81ff

HAYWOOD (1998) weist in diesem Zusammenhang auf die Schwierigkeiten hin, bei der Etablierung oder Neuformulierung von Normen auftreten können und gibt Ratschläge, wie diese bewältigt werden können:

> "Changing group norms and communication standards usually isn't quick and easy, but that doesn't mean you shouldn't do it. You will have to do some educating and selling. There will probably frustration and some initial resistance involved. If you have been a project manager for any length of time, resistance and frustration are probably your oldest and dearest friends. I always try to find a few evangelists in an organization. Once a few people are regularly practicing the principles and reaping the benefits, it's amazing how peer pressure becomes a force in establishing and maintaining the new norm."[182]

Gruppennormen finden sich implizit oder explizit in der Gruppenkultur wieder und prägen diese entsprechend (vergleiche hierzu auch Kapitel 3.3.2.2 zu Organisationskultur und Gruppenidentität).

[182] HAYWOOD (1998), S. 23

3.3.5 Anforderungen für effektive interkulturelle Zusammenarbeit

Als Ausgangsbasis für das gemeinsame Arbeiten in einem virtuellen interkulturellen Team sollten vor allem zu Beginn der Zusammenarbeit die Schaffung gemeinsamer Normen und Verhaltenskodizes und das Entwickeln einer gemeinsamen Gruppenkultur stehen.

HENRY/HARTZLER (1997) weisen in diesem Zusammenhang auf die Wichtigkeit hin, gerade in kulturell diversen Gruppen gemeinsame Vorgehensweisen zu entwickeln, um mit unterschiedlichen Kommunikationsarten umgehen zu können.[183]

ARMSTRONG/COLE (1995) nennen als Konditionen, die ein größeres Verständnis und eines stärkere Bindung in interkulturellen Gruppen fördern unter anderem Gleichheit, übergeordnete Ziele und gegenseitiges Wissen der jeweiligen Kultur.[184]

Nach HENRY/HARTZLER (1997) erweist es sich als förderlich für die Entwicklung einer Gruppenkultur, wenn sich die Mitglieder auch außerhalb der Arbeit treffen oder etwa gemeinsame Rituale entwickeln.[185] In virtuellen Gruppen ist sind solche Rituale sehr viel schwieriger zu initiieren und umzusetzen, allerdings könnten sie z.B. beim gemeinsamen Kickoff-Meeting mit bedacht werden und Teil des offiziellen Kennlernens sein.

Detaillierte Ausführungen zu dieser Thematik finden sich in Kapitel 3.1.5 und 3.2.3 über interkulturelle Anforderungen an die Mitarbeiter und Teamleitung, sowie in Kapitel 3.3.2.3 zu den interkulturellen Aspekten von Teambuilding.

[183] Vgl. HENRY/HARTZLER (1997), S. 87

[184] Vgl. ARMSTRONG/COLE (1995), S. 212

[185] Vgl. HENRY/HARTZLER (1997), S. 90

3.3.6 Kommunikation

Ein Problemfeld der virtuellen Kooperation ist wie bereits in den vorangegangenen Kapiteln erläutert, die Kommunikation. Damit einhergehend gestaltet sich auch die Entwicklung eines Gruppenzusammenhaltes durch Vertrauen und die damit verbundenen Synergie-Effekte schwierig.

In diesem Kapitel werden in detaillierter Form die Fremdsprachenkenntnisse Problemfelder der interkulturellen virtuellen Kommunikation herausgearbeitet, die besonders wichtig erscheinen, die Fremdsprachenkenntnisse der Gruppenmitglieder und Schlüsselprinzipen für die effektive virtuelle Kommunikation.

3.3.6.1 Fremdsprachenkenntnisse der Gruppe

In einem interkulturellen Umfeld kann sich die Heterogenität der Sprachen sehr offensichtlich zu einem gravierenden Problem entwickeln. Es wird davon ausgegangen, dass in dem meisten Fällen eine gemeinsame Sprache als offizielle Kommunikationssprache gewählt wird. Dabei ist zu bedenken, dass das Sprachniveau in dieser Sprache bei den Gruppemitgliedern sehr unterschiedlich ausfallen kann, vom völligen Anfänger bis zum Muttersprachler kann alles vertreten sein.

Dadurch möglicherweise auftretende Probleme werden in Kapitel 2.3.3 zu interkulturellen Kommunikation erläutert.

Bei virtueller asynchroner Kommunikation haben die Kommunizierenden mehr Zeit, sich Inhalt und Form z.B. einer Email zu überlegen, wodurch das benötigte Sprachniveau unter Umständen nicht ganz so hoch sein muss.

Trotzdem sollte erkannt werden, dass die Beherrschung eines bestimmten Fachvokabulars unter Umständen nicht ausreicht, um Gespräche, geschweige denn Verhandlungen zu führen.

Für die Teamleitung sollte es wichtig sein, das jeweilige Sprachniveau eines Teammitgliedes zu kennen. Werden große Diskrepanzen sichtbar, ist es notwendig, das Sprachniveau innerhalb des Teams anzugleichen, um sicherzugehen, dass alle die gleichen Voraussetzungen für eine Teilnahme an der Kommunikation besitzen.

Für die Einschätzung des Sprachniveaus können Standardtests hilfreich sein, es empfiehlt sich aber, diese in Zusammenarbeit mit einer Sprachschule durchzuführen, die gegebenenfalls maßgeschneiderte Kurse anbieten kann.

3.3.6.2 Schlüsselprinzipien für effektive virtuelle Kommunikation

Über die Schwierigkeiten, die virtuelle Kommunikationskanäle mit sich bringen, wurde bereits in Kapitel 2.1.3.5 zur virtuellen Kommunikation ausführlich diskutiert.

WARKENTIN/BERANEK (1999) untersuchen in ihrer Studie die Auswirkungen von Kommunikationstraining auf die internen Beziehungen in virtuellen Teams und beobachten zunächst eine niedrigere, im weiteren Prozessverlauf aber deutlich höhere Wahrnehmung und ein besseres Verständnis von Kohäsion und Zufriedenheit mit dem Verlauf der Arbeit als in der Vergleichsgruppe.[186]

Das von WARKENTIN/BERANEK durchgeführte Kommunikationstraining gliedert sich in drei Abschnitte:[187]

1. Diskussion von Teamwork, Meetings und computergestützten Kommunikationssystemen vor dem Hintergrund theoretischer Gruppenprozesse.
2. Information über mögliche Schwierigkeiten in elektronischer Kommunikation
3. Einigung auf gemeinsame Verhaltensregeln und gebräuchliche Abkürzungen.

HAYWOOD (1998) identifiziert verschiedene **Schlüsselprinzipien für effektive virtuelle Kommunikation**, die im Ansatz mit HENRY/HARTZLER (1997)[188] übereinstimmen, aber sehr viel detaillierter sind:[189]

- **Entwickeln von Standards zur Erreichbarkeit und Rückmeldung**[190]

Hierbei werden im Team Übereinstimmungen darüber getroffen, wie und wann die Team-Mitglieder für (synchrone) Zusammenarbeit zur Verfügung stehen und wie schnell auf Fragen geantwortet werden soll.

Um Standards in Hinblick auf die Erreichbarkeit entwickeln zu können, muss bekannt sein, zu welchen Zeiten jedes Mitglied normalerweise im Büro ist und wie oft und regelmäßig die einzelnen Kommunikationsmittel (Anrufbeantworter, Mail, Fax) abgerufen werden. Darüber hinaus ist es wichtig, dass für jedes Kommunikationsmittel die durchschnittliche Antwortzeit bekannt ist, um die Kommunikation effektiver gestalten zu können.

---

[186] Vgl. WARKENTIN/BERANEK (1999), S. 281

[187] Vgl. WARKENTIN/BERANEK (1999), S. 278f

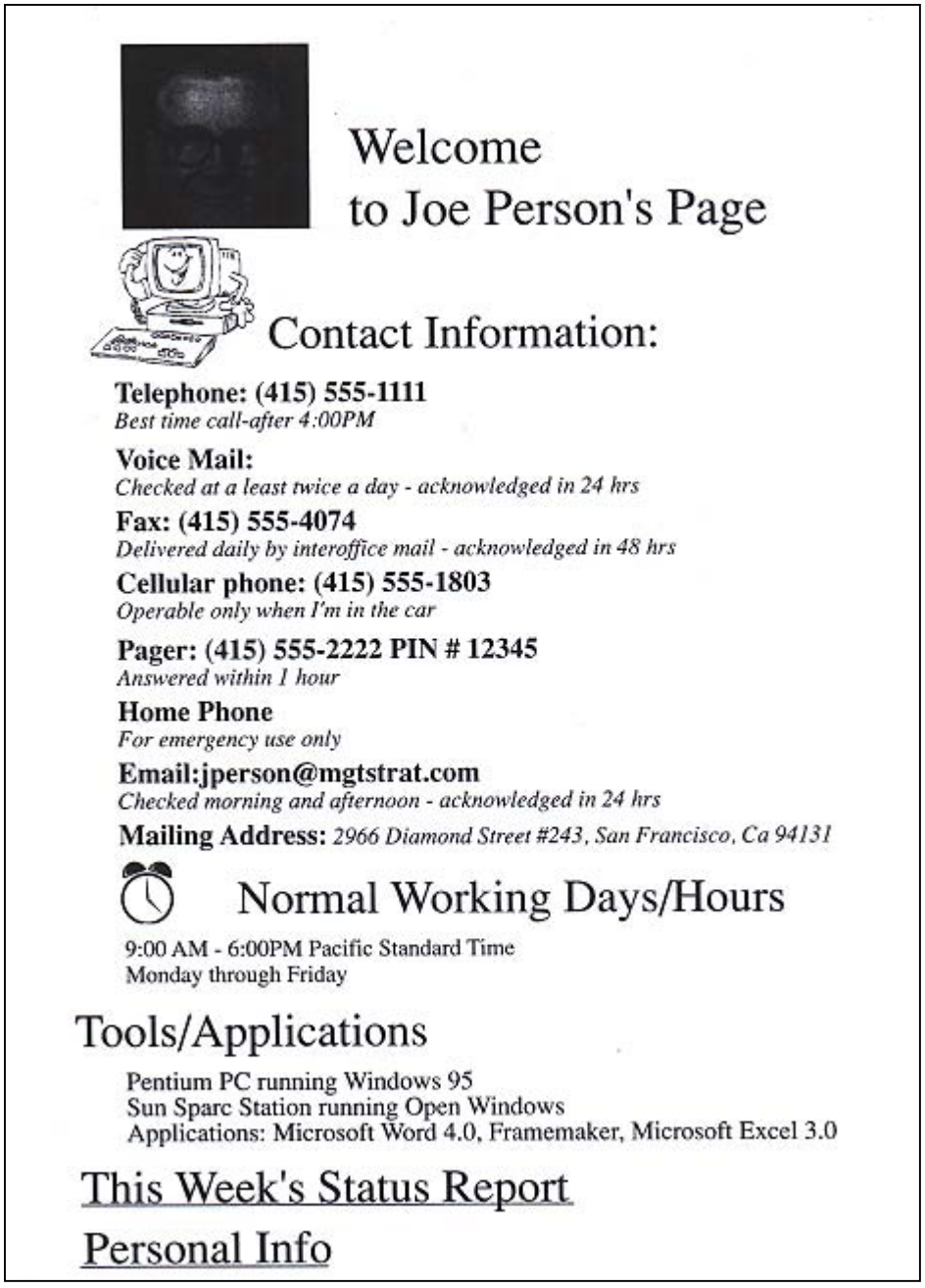
[188] Vgl. HENRY/HARTZLER (1997), S. 85ff

[189] Vgl. HAYWOOD (1998), s. 18ff

[190] Vgl. HAYWOOD (1998), S. 19ff

Eine einfache und effektive Weise, diese Informationen zu kommunizieren, ist, sie auf der individuellen Homepage jedes Mitgliedes bereitzustellen:

Abb. 6: An example of a personal web page, nach HAYWOOD (1998), S. 21



Welcome
to Joe Person's Page

Contact Information:

Telephone: (415) 555-1111
Best time call-after 4:00PM

Voice Mail:
Checked at a least twice a day - acknowledged in 24 hrs

Fax: (415) 555-4074
Delivered daily by interoffice mail - acknowledged in 48 hrs

Cellular phone: (415) 555-1803
Operable only when I'm in the car

Pager: (415) 555-2222 PIN # 12345
Answered within 1 hour

Home Phone
For emergency use only

Email:jperson@mgtstrat.com
Checked morning and afternoon - acknowledged in 24 hrs

Mailing Address: *2966 Diamond Street #243, San Francisco, Ca 94131*

Normal Working Days/Hours

9:00 AM - 6:00PM Pacific Standard Time
Monday through Friday

Tools/Applications

Pentium PC running Windows 95
Sun Sparc Station running Open Windows
Applications: Microsoft Word 4.0, Framemaker, Microsoft Excel 3.0

This Week's Status Report

Personal Info

Neben Standards zur Erreichbarkeit ist auch Rückmeldung notwendig, um dem Sender bei verteilter Kommunikation zu signalisieren, dass seine Nachricht angekommen ist. Einerseits sollte der Empfänger entsprechend auf Nachrichten reagieren, andererseits kann aber auch der Sender implizit oder explizit eine Rückmeldung einfordern, z.B. "Bitte rufen Sie mich am Montag und lassen mich wissen, wie Sie zu meinem Vorschlag stehen."[191]

Durch reibungslose Kommunikation ohne große zeitliche Lücken und prompte Rückmeldungen wird auch die Bildung von Vertrauen im Team gefördert.[192]

Für die effektive Gestaltung von Kommunikation und die Vermeidung von Missverständnissen schlagen HENRY/HARTZLER (1997) folgende Übungen vor:

- **"In-Depth Cross-Cultural Introductions"**: Mit Hilfe einer Liste von Fragen nehmen die Mitglieder zu Themen Stellung, bei denen es oft zu interkulturellen Konflikten kommt. Die Übung dient dazu, sich besser kennen zu lernen, Respekt für die einzelnen Kulturen zu entwickeln und interkulturellen Konflikten und Missverständnissen vorzubeugen.[193]
- **"Constructive Feedback of Concerns"**: Diese Übung ist bei Missverständnissen, schlechter Kommunikation oder kontroversen Vorgängen anzuwenden. Sie soll helfen, mit den jeweiligen Problemen umzugehen und sie zu lösen, die Gewohnheit, konstruktive Kritik zu üben und anzunehmen fördern und die Beziehungen dadurch positiv beeinträchtigen.[194]
- **"Stakeholder Commitment Plan"**: Externe Parteien, die in irgendeiner Art und Weise Einfluss auf das Projekt haben, werden auf mögliche Unterstützung oder Hinderung hin analysiert. So können mögliche Hindernisse in die strategische Planung mit einfließen und auch das Ergebnis des Projektes entsprechend der Wünsche der Hauptinteressengruppen modifiziert werden.[195]
- **"'Must Do' Communications"**: Diese Übung soll helfen, die Kommunikationsinhalte herauszuarbeiten, die unbedingt weiterkommuniziert werden müssen und die, bei denen es nicht notwendig aber durchaus positiv wäre.[196]
- **"Communications planning"**: Nach besonders produktiven Treffen eignet sich diese Übung dazu, sicherzustellen, dass alle notwendigen Inhalte an die richtigen Personen kommuniziert werden.[197]
- **"Energy Check"**: Diese Übung dient dazu, zu vermitteln, dass es im Laufe eines Projektes bei den Teilnehmern verschiedene Energie- bzw.

---

[191] Vgl. a. HENRY/HARTZLER (1997), S. 86f

[192] Ebenso HENRY/HARTZLER (1997), S. 89f

[193] Vgl. HENRY/HARTZLER (1997), S. 96ff

[194] Vgl. HENRY/HARTZLER (1997), S. 115ff

[195] Vgl. HENRY/HARTZLER (1997), S. 118ff

[196] Vgl. HENRY/HARTZLER (1997), S. 121ff

[197] Vgl. HENRY/HARTZLER (1997), S. 124ff

Motivationsniveaus gibt. Ist ein Tief identifiziert worden, können Gegenmaßnahmen getroffen werden.[198]

- **"Tapping Our Inner Resources"**: Zu Beginn einer Kooperation oder vor schwierigen Phasen kann diese Übung dazu beitragen, dass sich die Mitglieder auf ihre individuellen Stärken besinnen und außerdem erfahren, welche Ansprüche von den anderen in dieser Hinsicht gestellt werden.[199]

Gebrauch synchroner Kommunikation[200]

Durch synchrone Kommunikation wie der Gebrauch von Chats, Telefon- oder Videokonferenzen können Beziehungen in Teams schneller aufgebaut werden als durch asynchrone Kommunikation (Email, Brief, Fax). Deshalb sollte die synchrone Kommunikation ein regelmäßiger Bestandteil im Arbeitsprozess sein. Gerade auch bei interkultureller virtueller Kommunikation spielt die synchrone Kommunikation eine wichtige Rolle beim Aufbau von Vertrauen als Grundlage für effektives virtuelles Arbeiten.

Um Führungskräften eine regelmäßige synchrone Kommunikation mit allen Mitgliedern des Teams zu gewährleisten, kann eine Übersichtstabelle verwand werden, wo jede Art der synchronen Kommunikation vermerkt wird:

Tabelle 43: Team builder zur regelmäßigen synchronen Kommunikation, nach HAYWOOD (1998), S. 28

3.3.6.3 Team Builder

Team Member Name	Week								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9

[198] Vgl. HENRY/HARTZLER (1997), S. 127ff

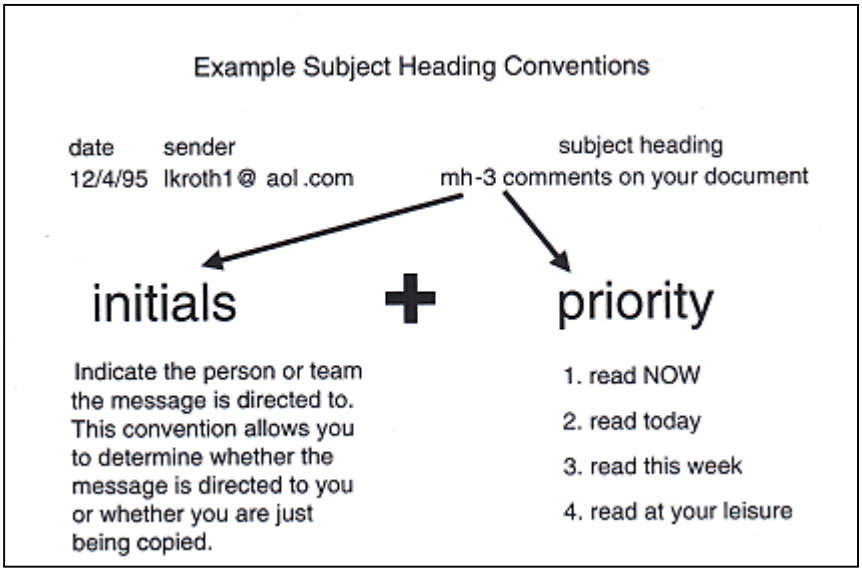
[199] Vgl. HENRY/HARTZLER (1997), S. 130ff

[200] Vgl. HAYWOOD (1998), S. 25ff

Kommunikation priorisieren[201]

Da die meisten Individuen ein unterschiedliches Verständnis von der jeweiligen Wichtigkeit einzelner Kommunikationsmittel haben, ist es notwendig, die Mitglieder eines virtuellen Teams auf ein einheitliches Verständnis zu schulen. So könnte synchroner Kommunikation beispielsweise grundsätzlich eine höhere Priorität als asynchrone bekommen. Team-Mitglieder müssten sich darauf einigen, wichtige Nachrichten über synchrone Kanäle zu kommunizieren und weniger wichtige Nachrichten über asynchrone Kanäle.

Abb. 7: Subject convention headings, nach HAYWOOD (1998), S. 39



"When you are dealing with a cross-platform environment, the only thing you are guaranteed to get in you message summary is the date, the sender's address, and the subject heading. The conventions illustrated in Figure 2.1 (hier Abb. 8; Anm. d. Verf.) are designed to live in that lowest common denominator environment. The conventions require that the sender indicate in the subject line who the message is directed to and the priority of the message. At the beginning of the subject line we use the initials of the person the message is actually directed to even though the entire team is normally copied. This is a direct application of the principle of having senders prioritize messages.

The powerful part of this convention is that is allows the receiver to determine whether the message is being directed to him or whether he is just being copied. Even though some e-mail systems implement priorities, at the time of this book's writing, all of them assign the same priority to the receiver and the people being copied, which isn't very helpful. Even if your e-mail system does not have filtering capabilities, using these conventions will enable you to visually filter your incoming information. (…) Lockheed Martin's EIS group adopted a variation of these conventions. They include an R after the priority level to indicate that a reply is needed."[202]

[201] Vgl. HAYWOOD (1998), S. 30ff

[202] Vgl. HAYWOOD (1998), S. 38f

3.3.7 Auswahl der Kommunikationsmittel

MENNECKE et al. (2000) untersuchen die Tauglichkeit verschiedener medialer Kommunikationsmittel in Hinsicht auf unterschiedliche aufgabenspezifische Anforderungen. Sie kommen zu dem Schluss, dass es kein Medium gibt, das allen Anforderungen gerecht würde. Vielmehr sollte deshalb bei der Auswahl der Kommunikationsmittel darauf Wert gelegt werden, dass es schnell und einfach nach den Anforderungen der Aufgabe und des jeweiligen Anwenders konfiguriert werden kann.[203]

Detailliertere Informationen über die Auswahl und den adäquaten Nutzen von Informationstechnologie sind in Kapitel 3.1.3 aufgeführt.

3.3.7.1 Technologie und Kultur

Bei der Implementierung und Auswahl von Kommunikationsmedien sollten interkulturelle Aspekte als Kriterien mit einbezogen werden. Eine kurze Betrachtung der Zusammenhänge von kulturellem Hintergrund von Mitarbeiteitern und dem individuellen Umgang mit Technologie liefern DUARTE/TENNANT SNYDER (2001):

Tabelle 44: Technology and Culture, nach DUARTE/TENNANT SNYDER (2001), S. 60

Cultural Factor	Technology Considerations
Power Distance	Members from high-power cultures may participate more freely with technologies that are asynchronous and allow anonymous input. These cultures sometimes use technology to indicate status differences between team members.
Uncertainty Avoidance	People from cultures with high uncertainty avoidance maybe slower adopters of technology. They may also prefer technology that is able to produce more permanent records of discussions and decisions.
Individualism-Collectivism	Members from highly collectivistic cultures may prefer face-to-face interactions.
Masculinity-Femininity	People from cultures with more "feminine" orientations are more prone to use technology in a nurturing way, especially during startups.
Context	People from high-context cultures may prefer more information-rich technologies, as well as those that offer opportunities for the feeling of social presence. They may resist using technologies with low social presence to communicate with people they have never met. People from low-context cultures may prefer more asynchronous communications.

[203] Vgl. MENNECKE et al. (2000), S. 524f

3.3.7.2 Vorstellung verschiedener Kommunikationsmedien

Videokonferenzen[204]

- **Was es ist:**

Videokonferenzen bieten den Teilnehmern die Möglichkeit, über auditive und visuelle Kanäle hinweg zu kommunizieren. Der Zusatznutzen wurde bis vor kurzem als recht eingeschränkt betrachtet und die hohen Kosten haben eine Verbreitung dieser Kommunikationsart nicht unterstützt. Neue Studien deuten allerdings darauf hin, dass vor allem dem Einfluss auf die Arbeitsprozesse und die Bildung zwischenmenschlicher Beziehungen eine gewisse Signifikanz eingeräumt werden sollte.

- **Was zu beachten ist:**

Probleme bei Videokonferenzen können vor allem auftreten durch falsche Wahl der Fenstergröße und des Kamerawinkels und durch nicht sichtbare Teilnehmer. Unter Umständen haben nicht alle Mitglieder Zugang zu den notwendigen technischen Geräten (s. a. Kapitel 3.3.6.3 über die Auswahl der Kommunikationsmittel).

- **Wofür es geeignet ist:**

Als Medien sind Videokonferenzen die nächstbeste Möglichkeit, wenn face-to-face-Treffen nicht zu Stande kommen können. Durch den Informationsreichtum, den die visuellen und auditiven Kanäle bieten, sind Videokonferenzen vor allem für komplexere Kommunikationsinhalte wie Verhandlungen oder Konfliktlösungen geeignet.

Telefon und Telefonkonferenzen[205]

- **Was es ist:**

Das Telefon ist als Kommunikationsmedium wohl am weitesten verbreitet und im Gegensatz zu Videokonferenzen auch relativ günstig.

- **Was zu beachten ist:**

Für eine effektive Nutzung von Telefon und Telefonkonferenzen ist eine gründliche Vorbereitung auf Gespräche und Treffen unerlässlich.

Bei einer größeren Anzahl von Teilnehmern kann es schwierig werden, den aktuellen Sprecher zu identifizieren. Deshalb sollte immer auf die Nennung der Namen geachtet werden.

- **Wofür es geeignet ist:**

Durch die synchrone Kommunikation und den hohen Grad an Verbreitung sind Telefonkonferenzen für spontane Treffen mit höherem Grad an Komplexität geeignet(s. a. Kapitel 3.3.6.3 über die Auswahl der Kommunikationsmittel).

---

[204] Vgl. HAYWOOD (1998), S.44ff

[205] Vgl. HAYWOOD (1998), S. 49ff

Chat

- **Was es ist:**

Chat ist die Möglichkeit, in einem virtuellen Raum mit einer oder mehren Personen synchron schriftlich zu kommunizieren.

- **Was zu beachten ist:**

Dadurch, dass die Kommunikation schriftlich durchgeführt wird, werden fast nur inhaltliche Informationen vermittelt. Intonationen und Gefühle können aber durch so genannte Emoticons vermittelt werden. Probleme können durch ein unterschiedliches Niveau an Schreibschnelligkeit[206] und unterschiedlich leistungsstarke Internet-Verbindungen auftreten.

- **Wofür es geeignet ist:**

Durch den asynchronen Charakter ist Chat eine sehr günstige Möglichkeit, sich auszutauschen. Aufgrund der stark eingeschränkten Kommunikation sollten allerdings Themen, die ein gewisses Konfliktpotential bergen, vermieden werden.

Asynchroner Dokumentenaustausch[207]

- **Was es ist:**

Asynchroner Datenaustausch ist jede Art von zeitversetzter Kommunikation, die in irgendeiner Weise den Austausch von Daten beinhaltetet, zum Beispiel E-Mail.

- **Was zu beachten ist:**

Auch hier handelt es sich um eine stark eingeschränkte Art der Kommunikation. Jede Reaktion kommt zeitversetzt und es ist Schwierig, Emotionen zu vermitteln.

- **Wofür es geeignet ist:**

Asynchroner Dokumentenaustausch ist vor allem geeignet, um dem Gegenüber große Mengen an Informationen zu vermitteln, die eine gründliche Bearbeitung erfordern (s. a. Kapitel 3.3.6.3 über die Auswahl der Kommunikationsmittel). Nicht geeignet ist er für emotionale Konfliktsituationen, da nicht spontan und nur sehr eingeschränkt kommuniziert werden kann.

---

[206] Vgl. DUARTE/TENNANT SNYDER (2001), S. 167

[207] Vgl. HAYWOOD (1998), S.52f

3.3.7.3 Kriterien der Auswahl

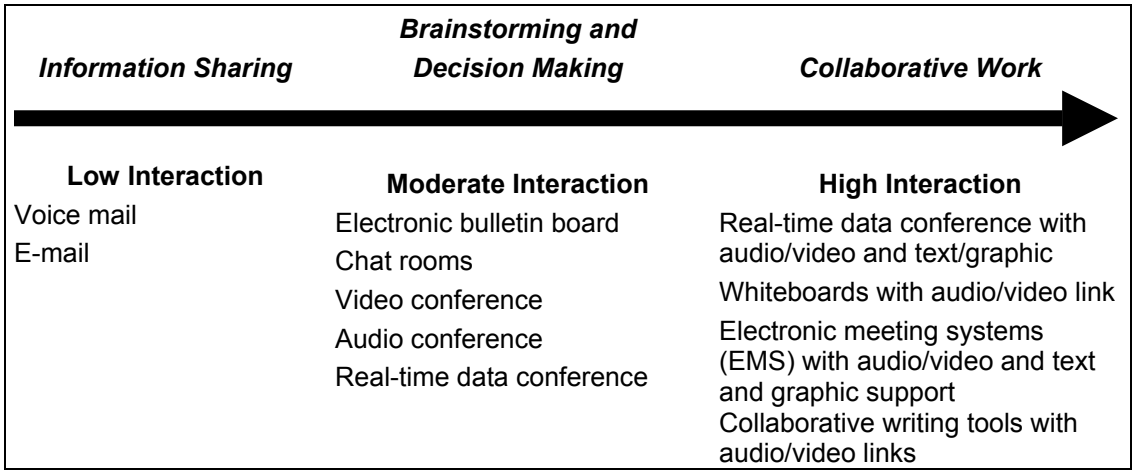
Die Auswahl der geeigneten Kommunikationsmittel ist eine wichtige Vorbedingung für eine erfolgreiche Kommunikation siehe hierzu auch Kap. 2.1.3.5 über virtuelle Kommunikation und Kapitel 3.1.3 über adäquates Nutzen von Kommunikationstechnologie).

HAYWOOD (1998) stellt vier Fragen vor, die bei der Auswahl der geeigneten Kommunikationsmittel hilfreich sind:[208]

- Welches Niveau an Interaktion wird benötigt?
- Wie baue ich den notwendigen Kontext auf?
- Wie stelle ich sicher, dass die Kommunikation empfangen, verstanden und danach gehandelt wird?
- Wie stelle ich sicher, dass die Kommunikation adäquat priorisiert wird?

Ergänzend dazu kann die folgende Übersicht von DUARTE/TENNANT SNYDER (2001) genutzt werden, die dem benötigten Grad an Interaktion verschiedene Kommunikationsmedien gegenüberstellt:

Abb. 8: Meeting-Interaction Continuum, nach DUARTE/TENNANT SNYDER (2001), S. 160



[208] Vgl. HAYWOOD (1998), S. 53

Ähnlich aufgebaut ist auch die folgende Übersicht, die den die verschiedenen Aufgabenarten (siehe hierzu Kapitel 2.1.3.3 zu Kommunikationszielen und Arten von Kommunikation)unterschiedliche Kommunikationsmittel zuordnet:

Tabelle 45: Task/Communication-Mode Matrix, aus: DUARTE/TENNANT SNYDER (2001), S. 28[209]

	Types of Tasks			
Communication Modes	**Generating ideas and Plans and Collecting Data**	**Problems with Answers**	**Problems without Answers**	**Negotiating Technical or Interpersonal Conflicts**
Audio only	Marginal fit	Good fit	Good fit	Poor fit
Video only	Poor fit	Good fit	Good fit	Marginal fit
Data only (e.g., e-mail, bulletin boards)	Good fit	Marginal fit	Poor fit	Poor fit

[209] nach J.E. McGrawth and A.B. Hollingshead, "Putting the 'Group' Back in Group Support Systems: Some Theoretical Issues About Dynamic Process in Groups with Technological Enhancements."In L.M. Jessup and J.S. Valacich (Eds.), Group Support Systems: New Perspectives. Old Tappan, N-J.: Macmillan, 1993

Als weiteres Auswahlkriterium von effektiven Kommunikationsmedien kann die Zielsetzung bei geplanten Meetings genutzt werden. Wie die folgende Tabelle zeigt, variiert die Effektivität der Mittel je nach Zweck der Kommunikation.

Tabelle 46: Meeting-Selection Matrix, nach DUARTE/TENNANT SNYDER (2001), S. 162

	Purpose of Meeting			
Type of Technology	**Information Sharing**	**Discussion and Brainstorming**	**Collaborative Decision Making**	**Collaborative Product Production**
Voice mail	Somewhat effective	Not effective	Not effective	Not effective
Audio conference	Effective	Somewhat effective	Somewhat effective	Not effective
E-mail	Effective	Somewhat effective	Not effective	Not effective
Bulletin board	Somewhat effective	Somewhat effective	Not effective	Not effective
Real-time data conference (no audio/video)	Effective	Somewhat effective	Not effective	Somewhat effective
Video conference without shared documents	Effective	Somewhat effective	Effective	Not effective
Real-time data conference with audio/video and text and graphics support	Effective	Effective	Effective	Effective
Electronic meeting system with audio/video and text and graphics	Effective	Highly effective	Highly effective	Effective
Collaborative writing with audio/video	Effective	Effective	Somewhat effective	Highly effective

Um die Effektivität der Kommunikation zu steigern, kann die richtige Auswahl der Kommunikationsmedien geschult werden. Auf Seiten der Teamleitung gibt es jedoch auch weitere Möglichkeiten der Verbesserung, die DUARTE/TENNANT SNYDER (2001) vorstellen:

Tabelle 47: Development Actions for Appropriate Use of Information Technology, nach DUARTE/TENNANT SNYDER (2001), S. 79

1. Developing a technology-utilization plan that takes into account the appropriateness of the technology to the team's task, the type of team, and how the selection of technology may change over the team's life cycle.
2. Participating in organization-sponsored or external courses in selecting and using information technology.
3. Attending technology conferences and demonstrations and asking to have one's team serve as a pilot team for new technology.
4. Keeping a log and noting which technologies work well and which do not in different situations.

3.3.8 Anforderungen an die Teamware

Mit Team- oder Groupware sind alle Anwendungen gemeint, die in elektronischer Form die Gruppenarbeit unterstützen. Dabei können einzelne Elemente oder kombinierte Komplettlösungen betrachtet werden.

In diesem Kapitel werden nach einer kurzen Einführung unterstützende Funktionen der Software aufgezählt.

DUARTE/TENNANT SNYDER (2001) beschreiben Groupware wie folgt und unterscheiden dabei zwischen synchroner und asynchroner Groupware: [210]

Synchrone Groupware beinhaltet:

- Desktop und Echtzeit-Daten-Konferenzen (Chat, Whiteboard)
- Electronic Meetings Systems (EMS)
- elektronisches Display (Whiteboard)
- Videokonferenzen
- Audiokonferenzen

Asynchrone Groupware beinhaltet:

- E-mail
- Gruppenkalender und Ablaufpläne
- Pinnwände und persönliche Web Pages
- zeitlich versetzter Datenaustausch und Konferenzen
- Workflow-Anwendungen

[210] Vgl. DUARTE/TENNANT SNYDER (2001), S. 32ff

QURESHI/VOGEL (2001) geben eine Übersicht über Problemfelder, die die Nutzung von Teamware oder Group Support Systems (GSS) birgt:

Tabelle 48: Organisational challenges in computer support for virtual teamwork, nach QURESHI/VOGEL (2001), S. 33

Challenges	*Constraints*	*Opportunities*
Structure	The use of GSS may bring additional complexity into the work environment.	Support teams with varying degrees of permanence may facilitate teambuilding and networking processes.
Specialisation	Different communication protocols and "languages".	Integration of parts of the organisation.
Coordination	Heavy content structuring required in distributed different time sessions. May be incompatible with organisational coordination strategy.	More information may be made available for coordinating parts, although use should be complemented with conventions for interpersonal communication.
Task	Information accessibility may vary. Ability to use the technology and adapt to it may be difficult.	Process gains in terms of parallel communication, organisational memory and structuring of communication.
Learning	Organisational climate may stifle emergent ideas and prevent adaptability to changing circumstances and competitive position.	Greater flexibility and adaptability to change.

Auf der Basis von experimentellem Wissen und Literaturrecherchen haben QURESHI/VOGEL (2001) eine Auflistung von Problemkreisen zusammengestellt, die die Implementierung von Groupware mit sich bringt. Diese sind kategorisiert nach Einfluss auf die Technology selbst, den Arbeitsprozess und auf die sozialen Kräfte, die auf die virtuelle Teamarbeit einwirken. Technologische Anpassung erfolgt, wenn Mitarbeiter lernen, mit der vorhandenen Technologie umzugehen und ihre Kommunikation entsprechend der jeweiligen Einschränkungen der Medien umzustellen. „Arbeits-Anpassung" erfolgt, wenn die Mitarbeiter ihre Arbeitsweisen auf die Technologie abstimmen. Soziale Anpassung bezeichnet die Schaffung von Verhaltensweisen innerhalb von virtuellen Gruppen, die die sozialen Aspekte von Gruppenarbeit auf die virtuelle Zusammenarbeit übertragen.

Tabelle 49: Adaptation issues for virtual teamwork, nach QURESHI/VOGEL (2001), S. 35

Technological	Work	Social
• Differences in speed and access to information • Functionality: Learning how to use and cope with the constraints posed by the technology and how to modify its capabilities • Ease of Use: Adapting to the technology • Security and integrity considerations • Communication protocols for facilitation, moderation and chairing • Communication confusion resulting from specialization specific "languages" • Ambiguities in distributed interpersonal communication • Mechanisms for managing interdependencies and integrating specialized parts • How message content is altered through the technology • Emerging patterns through the use of technology	• Fit with existing work practice • Performance measurement • Task orientation, sense of task goals • Individual initiative and accountability • Channels necessary to sustain coordination in virtual teams • Conflict management • Accuracy of information: Conveying meaning and salience • Level of content structuring • Sharing and accumulation remote skill and expertise • Mobilisation of dispersed resources • Negotiation vs. fixed procedures • Feedback mechanisms, checks and balances • Support for knowledge work at different places and times • Providing access to work specific information • Level of experience and satisfaction	• Sustaining informal communications without adulterating content • Trust and cohesiveness • Sustaining shared context mechanisms • Develop organisational memory without stifling emergent ideas • Adapting to an electronic social space while evolving different types of standard practices such as communication etiquette • Learning environments to provide organisations with the flexibility and adaptability to changing environments • Conflict through rivalries, territorialism and resistance to change and/or outsiders

Zusammenfassend stellen QURESHI/VOGEL (2001) in der folgenden Übersicht dar, was für Anforderungen die Einführung von Groupware in virtuellen Team in Bezug auf Organisation und Anpassungsvorgänge mit sich bringt.

Tabelle 50: Adaptation and organisational challenges in computer support for virtual teamwork, nach QURESHI/VOGEL (2001), S. 36

	Adaptation		
Challenges	Technological	Work	Social
Structure	Electronic communications network infrastructure enabling any time/ any where connectivity.	Numerous, smaller decentralised units resulting from virtual teamwork.	Reporting, linking or control mechanisms for virtual teamwork.
Specialisation	Interoperability of different communication protocols.	Job mobility, reciprocal and sequential interdependencies.	Emergence of trust and virtual teamwork as formal channel of communication.
Coordination	Collaborative technology, group support and/or electronic communications design and development.	Task allocation based on skill and expert knowledge.	Emerging conventions for content structuring and interpersonal.
Task	Tools fro information storage and accessibility according to task requirements for information availability and access to relevant skill and expertise.	Facilitation of the content of virtual teamwork combined with moderation and chairing.	Communication etiquette and ability to exchange knowledge electronically.
Learning	Development and effective use of organisational memory and learning mechanisms.	Adaptiveness to new virtual team-working relations and continuous readjustments.	Responsiveness to change and creation of combined action.

Viel konkreter arbeiten KNOLL/JARVENPAA (1998) eine Reihe von unterstützenden und notwendigen Funktionen für eine virtuelle Kommunikationsplattform heraus:[211]

- Notiz-Dateien, die beim Einloggen automatisch aufgerufen werden
- automatische Nachrichten-Erkennung
- Grammatik- und Rechtschreibprüfung
- erweiterte Textverarbeitungsfunktionalität
- Email-Programme
- Erinnerungsfunktion für Projekte, die automatisch beim Einloggen erscheinen
- virtuelle Ablaufdiagramme ("Gantt charts")
- Übersetzungsprogramme
- die Software muss in der Lage sein, große Datenmengen zu handhaben

[211] Vgl. KNOLL/JARVENPAA (1998), S. 19

- die Schnittstellen der verschiedenen Anwendungen müssen kompatibel und stabil sein

Die Anforderungen an eine Teamware können je nach jeweiliger Situation sehr unterschiedlich und komplex sein. Deshalb scheinen auch Komplettlösungen, wie sie teilweise angeboten werden, nicht unbedingt ratsam, da jedes Team die Software entsprechend den eigenen Bedürfnissen anpassen können sollte. Empfohlen werden vielmehr Lösungskonzepte, die eine hohe Kompatibilität zu anderen Modulen aufweisen und in die sich auch Fremdlösungen wie zum Beispiel Wörterbücher problemlos integrieren lassen.

3.3.9 Zusammenfassung grundlegender Aspekte effizienter Kooperationsprozesse

Wichtig ist es, in die Anfänge einer Zusammenarbeit zu investieren, damit im späteren Verlauf nicht durch Missverständnisse die gesamte Kooperation gefährdet wird. Dabei sollte der Fokus auf zwei Hauptgesichtpunkten liegen: Die Gruppe und die Technologie.

Für einen Zusammenhalt des Team sollte bereits zu Beginn darauf geachtet werden, dass die Individuen eine gemeinsames Verständnis ihrer Arbeit und gewisse Spielregeln für das Miteinander entwickeln. Durch gezielte Formulierungen gemeinsamer Erwartungen und Ziele können Ressourcen effektiver eingesetzt und Konflikte vermieden werden.

Die Kommunikationstechnologie sollte so flexibel sein, dass sie je nach den Anforderungen, die sich aus der Kooperation ergeben modifiziert werden kann, also eventuell noch benötigte Module wie etwa Übersetzungsprogramme ohne Schwierigkeiten nachträglich noch integriert werden können.

3.4 Prozessbegleitende Anforderungen an Management und Gruppe

Wenn die grundlegenden Anforderungen für eine effektive Kooperation erfüllt sind, ergeben sich im weiteren Kooperationsverlauf jedoch noch andere Gesichtspunkte, auf die ebenfalls geachtet werden muss.

So liegt der Hauptschwerpunkt der nicht-inhaltlichen Aufgaben auf Seiten der Teamleitung. Die generelle Führung und spezielle Motivation von Mitgliedern virtueller interkultureller Teams, aber auch die Handhabung von Konfliktsituationen stellen dabei besondere Herausforderungen dar.

In Zusammenhang mit der Gruppenkohäsion werden die bereits erwähnten Aspekte der Vertrauensbildung in Gruppen auch während des Kooperationsverlaufes notwendiger Inhalt regelmäßiger Betrachtung.

Die Konzeption und Durchführung von Meetings nimmt einen weiteren Schwerpunkt diese Kapitels ein, da sie maßgeblich zum Erfolg oder Misserfolg einer virtuellen Kooperation beitragen.

3.4.1 Führung

Die in Kapitel 3.2. erarbeiteten grundlegenden Anforderungen an die Gruppenleitung sind auch im weiteren Verlauf der Kooperation von großer Wichtigkeit. Vor allem Performance Management und Coaching, interkulturelles Führen, Erhalt von Vertrauen und Netzwerken sind Anforderungen, an denen kontinuierlich gearbeitet werden muss.

Performance Management und Coaching sind wichtig, um Zielvorgaben einzuhalten und der Arbeit eine klar definierte Richtung zu geben.

Interkulturelles Führen beinhaltet im Prozessverlauf, dass immer wieder Erfahrungen mit der interkulturellen Zusammenarbeit ausgetauscht, Übungen zur Erhöhung der interkulturellen Kompetenz gemacht und konstruktives Konfliktmanagement in durch interkulturellen Missverständnissen begründeten Konfliktsituationen betrieben werden.

Der Erhalt von Vertrauen kann im Zeitverlauf am besten durch den Beweis von Integrität unterstützt werden (vergleiche Kapitel 2.1.4.2 über Vertrauen).

Aktives Netzwerken erfordert ein ständiges Knüpfen neuer Kontakte und eine nachhaltige Pflege der vorhandenen.

DA CUNHA/PINA E CUNHA (2001) stellen drei sehr allgemeine Prinzipien auf, nach denen das prozessuale Management virtueller Teams ausgerichtet werden kann:[212]

1. Plane, um flexibel zu bleiben (Wenn Pläne als grundlegende Ressource betrachtet werden, die bei sich ändernden Umständen diesen angepasst werden, kann dadurch improvisiertes Verhalten zu guten Erfolgen führen.)
2. Verlasse Dich auf die Struktur, um Initiative zu begünstigen (Um Eigeninitiative zu fördern aber gleichzeitig ein gewisses Maß an Kontrolle

[212] Vgl. VIEIRA DA CUNHA/PINA E CUNHA (2001), S. 341ff

zu behalten, müssen klare Ziele und Deadlines gesetzt werden und eine Kultur geschaffen werden, in der Experimentieren gefördert wird.)

3. Nutze Druck um Kreativität zu fördern (Ein Großteil kreativer Improvisationen entstehen in dringenden und schwierigen Situationen)

Motivation

Die Motivation von Mitarbeitern virtueller Kooperationen umfasst vor allem das Einbinden von allen in die Arbeit, das „Aktivieren" von ruhigen Leuten und das Fördern von Spaß und Neugierde.

Die Motivation geht stark einher mit dem Grad an Vertrauen und damit der Verbundenheit, die die Mitarbeiter gegenüber Kollegen und der Gruppe empfinden (vergleiche auch das nächste Kapitel über Kohäsion). In traditionellen Gruppen kann dieses Vertrauen sehr stark durch informelle soziale Treffen oder Kommunikation gefördert werden. [213] In einem virtuellen Kontext müssen dafür neue Formen gefunden werden. Die Schaffung einer Gruppenkultur ist ein möglicher Weg (Siehe hierzu auch das Kapitel 3.3.2.2 zur Organisationskultur und Gruppenidentität). Informelle Kommunikationskanäle wie ein spezieller Chat für „Privates", die den Austausch von nicht-arbeitsrelevanten Informationen über die Mitarbeiter ermöglichen, können ebenfalls über die Vertrauensbildung zur Verbesserung der Motivation beitragen. Ergänzend dazu kann auch die in Kapitel 3.3.6.2 erwähnte persönliche Homepage der Mitarbeiter genutzt werden.

Von Seiten der Teamleitung ist es in virtuellen Kooperationen noch wichtiger, außergewöhnliche Leistungen explizit lobend anzuerkennen, als in traditionellen Gruppen, da die Mitarbeiter mit großer Eigenverantwortung handeln und unter Umständen durch die verteilte Arbeitsweise nur wenig Feedback von Kollegen bekommen.

Eine klare Definition von Zielvorgaben und Aufgabenbereichen kann dazu beitragen, dass die Mitarbeiter die Ergebnisse ihrer Arbeit im Gesamtzusammenhang betrachten und auch bewerten können. Auch auf dieses Weise kann die Motivation gefördert werden.

[213] Vgl. HASTINGS (1998), S. 26-29

Konflikte

Konflikte können in einem Umfeld mit stark eingeschränkter Kommunikation sehr schnell durch Missverständnisse entstehen.[214] Eine unterschiedliche kulturelle Herkunft der Mitglieder verstärkt dieses Potential noch.
MONTOYA-WEISS et al. (2001) kommen in Ihrer Studie zu dem Ergebnis, dass klassische Ansätze zur Konfliktlösung in virtuellen Teams nicht anwendbar sind.[215] Es ergibt sich deshalb die Notwendigkeit, neue Wege der Konfliktlösung zu gehen. HENRY/HARTZLER (1998) schlagen zum Beispiel vor, sich bereits zu Beginn der Zusammenarbeit auf explizite Methoden der Problemlösung und des Konfliktmanagements zu einigen.[216]

ROTHLAUF (1999) ruft dazu auf, Konflikte als Bestandteil einer gesunden Gruppendynamik zu akzeptieren, der einen Betrag zum Gruppenerfolg liefern kann. Durch das Aufspüren gemeinsamer Ansatzpunkte im Gegensatz zum Beharren auf Gegensätzen kann die Zusammenarbeit in interkulturellen Teams so belebt werden.[217]

Auf Seiten der Teamleitung bedarf es einer gewissen Sensibilisierung für virtuelle und interkulturelle Kommunikation und der Problematiken, die diese bergen. Nur dadurch und durch permanente Beobachtung der Prozesse, können Konflikte bereits im Anfangsstadium erkannt und ausgeräumt werden.

[214] Vgl. HENRY/HARTZLER (1998), S. 87
[215] Vgl. MONTOYA-WEISS et al. (2001), S. 1251-1262
[216] Vgl. HENRY/HARTZLER (1998), S. 58
[217] Vgl. ROTHLAUF (1999), S. 137

Taktische Verhaltensvorschläge für Konfliktsituationen

Wie weiter oben erläutert Bedarf es in virtuellen Teams neuer Ansätze der Konfliktlösung. DUARTE/TENNANT SNYDER (2001) identifizieren einige typische Problemsituationen und präsentieren mögliche Handlungsstrategien für die Teamleitung:

Tabelle 51: Team Intervention, nach DUARTE/TENNANT SNYDER (2001), S. 200f

Symptoms of Team Problem	Possible Interventions by the Team Leader
The team cannot get out of the inception and inclusion stage.	Teams that get stuck in the first stage have larger underlying issues. Review the team's composition and the team's charter. Ensure that the right people are on the team and that they understand the charter. The inception phase requires creativity and less control. Be sure that you are modeling creativity and not overcontrolling the members. If possible, bring in a member from the organization who is innovative to challenge and spark the team.
The team appears to be stuck and is not moving toward execution.	Assess the team in terms of task and social dynamics. Discuss the problem with the team. Look at environmental factors that may be causing the team to slow down. Also look at the team's work practices and determine if the members need help in establishing priorities or a reasonable work schedule. Hold a session to review expectations. Map the team's progress and problems to see if any patterns appear that need to be changed in order to allow the team to move forward.
A few team members seem to be doing all the work.	Talk to the working an nonworking members separately to determine the reasons for the differences. Are all tasks allocated appropriately? Are the working members creating an exclusive environment, because of national or functional cultures, that is keeping the others out? Do the nonworkers feel that there is something wrong with the team or its leadership?
Team members do not appear to be applying sufficient effort to the team's task.	Address this problem quickly. First, talk to the team members who are not applying the required effort and determine whether the problem lies with them or with another factor, such as unrealistic expectations. If the problem is the individuals, find out why they are not putting forth the effort. If the problem stems from a lack of skills or resources, get them the training or resources they need. If it stems from attitude, talk to them about it. Do they feel the work is meaningful? Are they receiving timely feedback on their work? Are the results of their work recognized?
The team misses or almost misses a deadline for deliverables.	If the team is likely to miss a deadline, find out the reason. Put the mechanism in place to fix the problem. Communicate to your sponsor that you have corrected the problem. During the next cycle, stay close to the team. It is better be accused of micromanaging than to miss a deadline for a deliverable. Talk with and monitor the team members. When their progress becomes satisfactory, you can pull back.
Conflict arises that derails the team's progress.	Discover the reason for the conflict. If it is task related, review the work plan and seek input on how to improve the problem. If it is social in nature, determine the cause and determine if differences in cultures are indicated. If it is between two individuals, speak with both of them individually. If the conflict involves you, ask an outside facilitator to help to resolve the problem.
Team members who are not co-located seem to be fading into obscurity.	Virtual team members can fall into obscurity quickly. Keep a record of when you have contact with members. Set up a schedule and be sure to talk wit or meet with each team member regularly through e-mail, telephone calls, visits, etc. Go to where the members are sometimes; don't always ask them to come to you. If some members are not in the team on a full-time basis, their other priorities may be taking them away from the team. Talk to their supervisors and review the agreements that you made before they were assigned to your team. Sometimes it is necessary to ask team members who are located together to meet informally to keep up morale.

3.4.2 Gruppenkohäsion

Die Gruppenkohäsion, also das Zusammengehörigkeitsgefühl der Mitglieder innerhalb der Gruppe, kann durch den gezielten Aufbau einer Gruppenkultur gefördert werden (vergleiche Kapitel 2.1.4.2 über Vertrauen und Gruppenzugehörigkeit und Kapitel 3.3.2.2 über Organisationskultur und Gruppenidentität). Im prozessualen Verlauf einer Kooperation sollte deshalb viel Wert auf den Erhalt, die Stärkung und wenn notwendig die Anpassung der Gruppenkultur an veränderte Umweltbedingungen gelegt werden.

SPROULL/KIESLER (1991) beobachten, dass ein erhöhtes Maß an persönlichen Beziehungen und Engagement mit einer erhöhten Kommunikation, gemessen an der Zahl der versendeten und empfangenen Emails, einhergeht.[218] Demzufolge kann die aktive Unterstützung einer reichhaltigen Kommunikationskultur die Gruppenkohäsion positiv beeinflussen.

3.4.3 Meetings

Die Meetings virtueller Teams unterliegen den gleichen Gesetzen und Verhältnismäßigkeiten wie alle anderen Meetings auch, nur in noch stärkerer Ausprägung. Es ist noch wichtiger, die Zielsetzung klar zu definieren, die notwendigen Informationen im Voraus zu verteilen und gut vorbereitet zu sein.

DUARTE/TENNANT SNYDER (2001) identifizieren vier Faktoren, die die Effektivität von Meetings beeinflussen:[219]

1. Die Mitglieder müssen sich darauf konzentrieren, was sie eigentlich sagen wollen, ohne sich von der Technologie oder individuellen Präferenzen ablenken zu lassen.
2. Es muss eine Möglichkeit geben, an der Gruppendiskussion teilzunehmen. Diese kann durch zeitliche Grenzen oder durch das Kommunikationsmedium eingeschränkt sein.
3. Sozialer Status beeinflusst den Informationsaustausch. Hierarchisch höhergestellte Mitglieder können die Diskussion dominieren, was je nach kultureller Herkunft unterschiedlich aufgefasst werden kann (siehe hierzu auch Kapitel 2.1.2.3 zum Thema Machtdistanz).
4. Die Motivation, sich an der Diskussion zu beteiligen muss vorhanden sein. Mögliche Hemmnisse dafür sind etwa das Empfinden, dass die eigene Meinung nicht wahrgenommen und diskutiert wird oder das Wissen, dass die sie eine Minderheit darstellt.

[218] Vgl. SPROULL/KIESLER (1991), S. 79ff

[219] Vgl. DUARTE/TENNANT SNYDER (2001), S. 166f

Einhergehend mit diesen Faktoren schlagen DUARTE/TENNANT SNYDER (2001) unterstützenden Maßnahmen vor, die diese negativen Einflüsse ausgleichen können.

Tabelle 52: Facilitation Tips to Increase Recall of Information, Opportunity to Input, and Motivation, and to Reduce Social Pressure, nach DUARTE/TENNANT SNYDER (2001), S. 173

Focal Area	Facilitation Tips
Help people to find and remember information	• Provide an agenda well in advance. • Ask participants, prior to the meeting, to think about specific questions or issues. • Provide a format with which to respond to questions or collect thoughts that relate to meeting objectives. • Provide information about where to find information, e.g. databases, documents, search engines. • Use on-line documents during the meeting. • Have results of past decisions available. • Provide "think breaks", especially if there are nonnative speakers.
Provide the opportunity for people to contribute	• Use anonymity features for brainstorming. • Use anonymity features for voting and reaching consensus. • Structure the agenda so that people can work in subteams. • Have people send in opinions prior to the meeting to avoid spending unnecessary time during the meeting and to increase to probability of divergent input. • Allow ample time; schedule two sessions if necessary. • Use communication technologies that provide enough interaction. If there is a need for extensive give-and-take, do not use technologies that allow only typing as input.
Increase motivation to participate	• Structure the agenda so that everyone has the opportunity to contribute. Go "around the room" virtually. In an audio conference or video conference as each person of his or her opinion; vote using EMS. • Use technology, such as group editing and collaborative writing, to obtain "buy in" on final product from everyone. • Structure the agenda so that people can come in and out of meetings according to their needs for information and input.
Reduce social pressure that limits participation	• Use anonymity features for voting, brainstorming, and reaching consensus. • Use data-only technology for gather input from team members from high-power-distance cultures. • Collect divergent views prior to the meeting.

Die Planung der zeitlichen Struktur während des Meetings, vor allem, wenn viele Tagesordnungspunkte zu besprechen sind, ist ebenfalls wesentlich für die Effektivität.[220] HAYWOOD (1998) weist in diesem Zusammenhang auf die Wichtigkeit von gut vorbereiteten und strukturierten Agendas hin.[221]

[220] Vgl. HASTINGS (1998), S. 26-29

[221] Vgl. HAYWOOD (1998), S. 50

Für die klar strukturierte und effektive Gestaltung von Meetings schlagen HENRY/HARTZLER (1997) folgende Übungen vor:[222]

- **“Agenda Planning Format”**: Übung zur Erstellung einer kompletten und realistischen Agenda vor jedem Treffen. Zweck ist es, effektiv zu vermitteln, was in dem Treffen erreicht werden muss und im Voraus Input von allen Mitgliedern zu den einzelnen Tagesordnungspunkten zu bekommen.[223]
- **“Meeting Evaluation-Process Checks”**: Übung zur Auswertung von Treffen. Soll die Möglichkeit bieten, wenn notwendig den Prozess erneut an die Zielvorgaben anzupassen und Verbesserungsvorschläge für zukünftige Meetings anzubringen.[224]

Exemplarisch geben DUARTE/TENNANT SNYDER (2001) einige Punkte vor, die auf dem ersten bzw. zweiten Teammeeting bearbeitet werden sollten. Hierbei legen sie die theoretischen Grundlagen und erarbeiteten Anforderungen aus den vorhergehenden Kapiteln zugrunde und setzen diese in konkrete Arbeitsvorschläge um.

[222] Ebenso HENRY/HARTZLER (1997), S. 141ff : Example of meeting structure

[223] Vgl. HENRY/HARTZLER (1997), S. 103ff

[224] Vgl. HENRY/HARTZLER (1997), S. 107ff

Tabelle 53: Outcomes for first team meeting, nach DUARTE/TENNANT SYNDER (2001), S. 119

Outcomes
1. Team members understand the charter, mission, and scope of the team. 2. The team develops norms for team behavior and team processes. • How to schedule meetings; who has authority to schedule others; use of electronic scheduling or calendaring systems • How often voice mail and e-mail are to be answered • Etiquette for face-to-face meetings, audio conferences, and video conferences • How agendas for team meetings will be developed and distributed • How minutes will be taken and distributed (timing and method) • Who will facilitate meetings 3. Team members understand their accountabilities and those of other team members • Accountabilities of all team members are reviewed and agreed on 4. The team develops a pan for the use of technology, including • Agreement on mayor type of work (parallel, sequential, or pooled sequential) • Technology needed given the type of work • How to exchange information and documents • Hardware and software needs of team members (e-mail, fax, telephone, video, and so on) • How information and documents will be stored (team Web site, shared files, or other) • When to mark e-mail messages and other documents “urgent,” ”important,” or the like • Acquisition of new technology (for example, groupware, electronic meetings systems) • Training and orientation for team members in technology • Review of compatibility issues (MAC or PC, word-processing applications, Internet providers) 5. The team develops an external communication plan: • Which stakeholders, partners, champions, and others will get what information and when? • Which team members will coordinate with those individuals and answer questions? 6. The team determines how it will review progress: • Frequency of team meetings • Preliminary agenda for review sessions • Who will be required to attend • How meetings will be held (audio conference, video conference, face-to-face, and so on) 7. Team-building activities are conducted, and team norms are reviewed.

Tabelle 54: Outcomes for second team meeting, nach DUARTE/TENNANT SNYDER (2001), S. 120

Outcomes
1. The team reviews norms for team behavior and team processes and validates and updates them. • Review of etiquette for audio conferences, video conferences, face-to-face meetings, and so on. 2. The progress of the team’s work to date is reviewed. 3. Accountabilities are clarified, if necessary. 4. The team reviews technological issues and problems: • Exchange of information and documents, hardware and software needs of team members, information and document storage and access, e-mail and voice mail problems • Additional technology needs • Training and orientation 5. The team reviews progress regarding the external communication plan: • Is information getting to the other team members, stakeholders, and champions? 6. The team assesses its work to date: • Progress of technical work, overlap or redundancy of roles and accountabilities • Availability of team members • Availability of information and documents • Access to technology • Access to stakeholders and other important team members 7. Additional team-building or trust-building activities are conducted, as appropriate 8. The team review its current meeting effectiveness and plans for the next meeting

3.5 Zusammenfassung prozessbegleitender Anforderungen an Management und Gruppe

Die prozessbegleitenden Anforderungen konzentrieren sich vor allem auf die Führungsebene in virtuellen interkulturellen Kooperationen. Die Motivation, das Konfliktmanagement, aber auch der gezielte Erhalt von Vertrauen innerhalb der Gruppe sind dabei wichtige soziale Aspekte der strategischen und taktischen Arbeit der Teamleitung.

Auf der operativen Ebene stellen die effektive Gestaltung, Durchführung und Evaluierung von Meetings eine Herausforderung dar.

4 Handlungsstrategien, basierend auf dem Coaching-Ansatz

In dem folgenden Kapitel wird ein mögliches Lösungskonzept für die unterschiedlichen Anforderungen der Mitglieder virtueller Teams vorgestellt.

Zunächst werden Einzelheiten des Coaching Ansatzes erläutert und dann das Gesamtkonzept, das aus verschiedenen Elementen besteht, vorgestellt.

Der zweite Teil beinhaltet dann unterschiedliche Werkzeuge und Lösungsansätze für ausgewählte Problemszenarien, die von den Mitgliedern oder der Teamleitung im Rahmen des Gesamtkonzeptes eingesetzt werden können.

Nach Darlegung der relevanten Einflüsse und den korrespondierenden Theorien, die für virtuelle Teams gelten, wird deutlich, dass die Mitglieder und die Teamleitung ein bestimmtes Maß an Schulung bekommen sollten. Bei Projektgruppen innerhalb eines Konzerns kann das sicherlich relativ einfach umgesetzt werden, in dieser Arbeit wird aber davon ausgegangen, dass die Teilnehmer der Gruppe aus unterschiedlichen Ländern und vor allem auch unterschiedliche Organisationen kommen. Eine gemeinsame Schulung und eine Supervision der Gruppenprozesse sind deshalb aus logistischen und besonders aus finanziellen Gründen nur sehr schwer durchzuführen. Erfolgsversprechend erscheint deshalb ein heterogener Ansatz, bei dem die Wissensvermittlung aber auch die Supervision der Prozesse auf verschiedenen Ebenen stattfindet.

Kernelement in Bezug auf die Gruppenprozesse ist dabei ein Coaching-Ansatz.

4.1.1 Coaching Ansatz

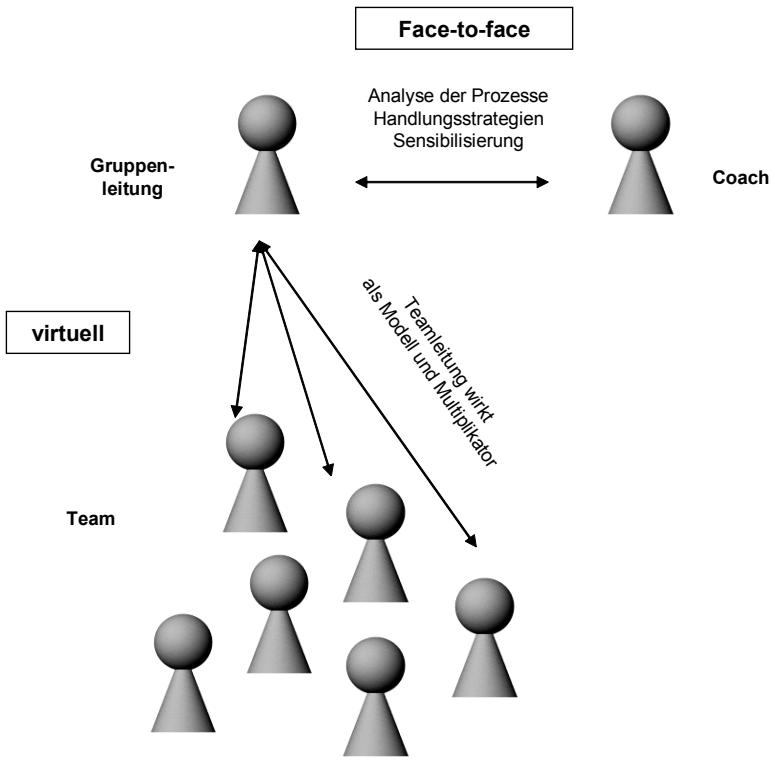
Ein Großteil der Gruppenleiter ist nicht in interkulturellen Aspekten, Kommunikationsabläufen oder gruppendynamischen Prozessen geschult, sondern kommen zu ihrem Posten wie die sprichwörtliche Jungfrau zum Kinde.

Dieser Ansatz zielt darauf hin, Menschen in dieser Situation jemanden zur Seite zu stellen, der der das Wissen um die Prozesse und um die Methoden der Konfliktlösung besitzt, einen Coach. Diese Lösung ist effizienter und nachhaltiger als eine bloße Schulung der Teamleitung zu Beginn eines Projektes.

Die Aufgabe des Coaches ist es, die Teamleitung auf Gruppenprozesse, interkulturelle Konfliktpotentiale und Problem der virtuellen Kommunikation aufmerksam zu machen. Gemeinsam werden dann Handlungsstrategien entwickelt, die von der Teamleitung umgesetzt werden. Diese Ebene des Modells findet klassisch im persönlichen Kontakt statt.

Die virtuelle Seite des Modells zeigt sich darin, dass die Teamleitung als Modell und Multiplikator in die Gruppe wirkt. Hierbei kann zum Beispiel ein vorbildliches Verhalten in Bezug auf die virtuelle Kommunikation den Modellcharakter zeigen. Die Teamleitung kann aber konkret durch gemeinsame Übungen virtueller Art Wissen vermitteln und so als Multiplikator wirken. Inhaltliche Details werden im nächsten Kapitel erläutert.

Abb. 9: Ebenen der Intervention



4.1.2 Gesamtkonzept der Maßnahmen

Abbildung 11 zeigt das Gesamtkonzept aller Maßnahmen zur Förderung der effektiven Kommunikation und Zusammenarbeit in virtuellen Teams.

Die Elemente dieses Konzeptes finden auf zwei Ebenen statt, einer virtuellen und einer persönlichen.

Maßnahmen auf der persönlichen Ebene sind Meetings, Schulungen und Teile des Coaching-Prozesses (s. oben). Auf der virtuellen Ebene runden Materialien aus einer gemeinsamen Datenbank und eine regelmäßige synchrone Kommunikation das Konzept ab.

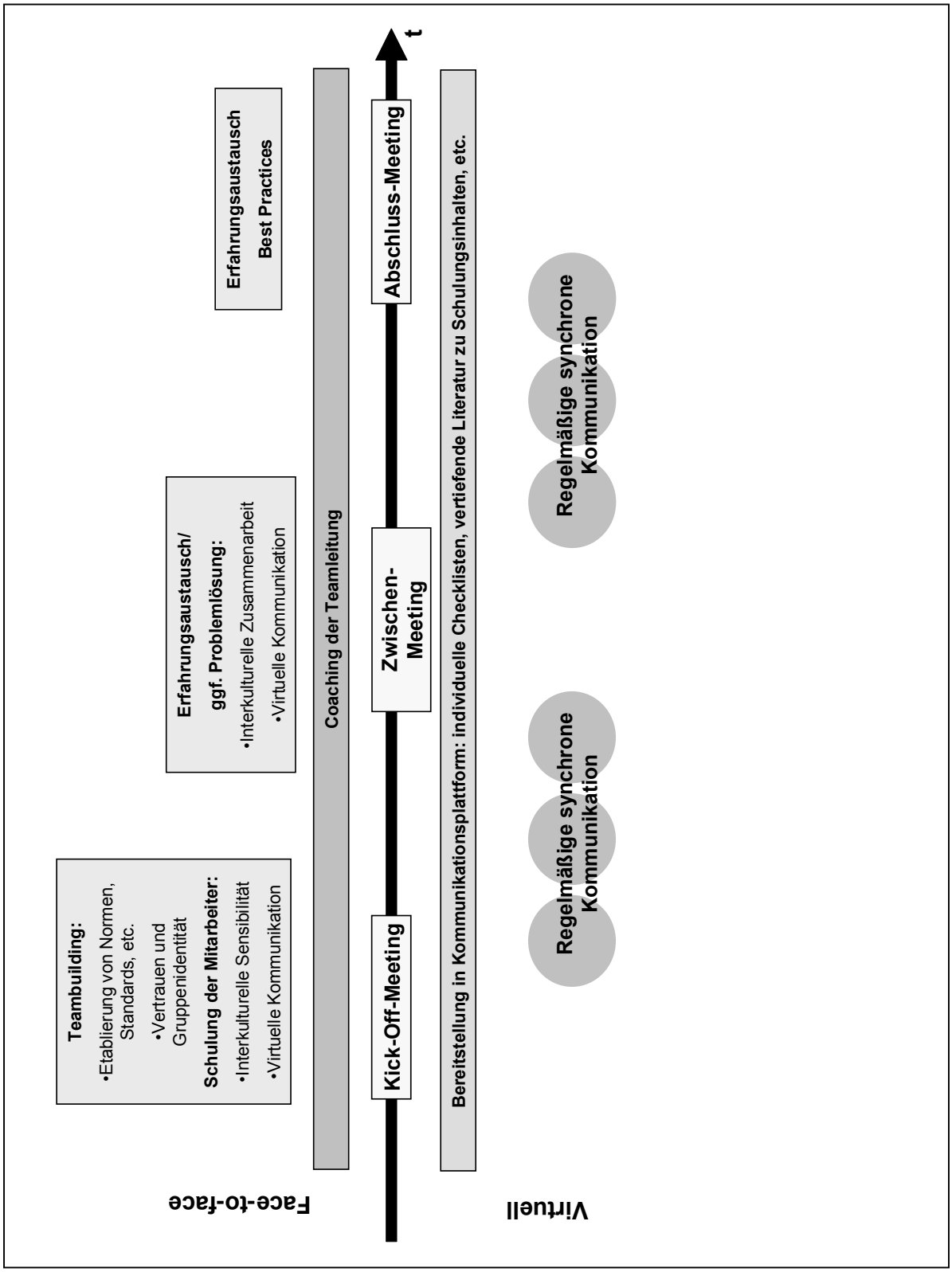
Die einzelnen Maßnahmen sollten so eingesetzt werden, dass strategisch notwendige Kompetenzen gezielt gefördert werden. Um diese Kompetenzen zu identifizieren zu können, sind folgende Fragestellungen hilfreich:

Tabelle 55: Developing expertise, nach DUARTE/TENNANT SNYDER (2001), S. 89

1. Given the goals of the organization and of the team, what are the important requirements for suceeding as a virtual team leader?
2. Given my result on the competence audit, what are the areas in which I need development? What are my strengths?
3. Where do gaps exist between what the organization and the team require and my personal career plans, skills, and experience?
4. What development actions (such as trainings, special assignments, reading, sharing lessons learned and best practices, mentoring, on-the-job experiences) can I take to fill the gaps?

Die einzelnen Elemente des Gesamtkonzeptes werden im Folgenden noch genauer erläutert.

Abb. 10: Gesamtkonzept der Maßnahmen



Coaching-Prozess

Korrespondierend zu denen in den vorherigen Kapiteln erarbeiteten Kompetenzen einer Teamleitung, können folgende Punkte im Rahmen des Coachings je nach Bedarf thematisiert werden:

- generelles Projektmanagement
- Performance Management
- interkulturelle Sensibilisierung und Führen
- Schwierigkeiten der virtuellen Kommunikation und adäquates Nutzen und Auswahl von Informationstechnologie
- Gruppenprozesse in virtuellen Teams
- Aufbau und Erhalt von Vertrauen und Motivation
- Teambuilding und Aufbau einer Gruppenkultur

Dieser Prozess beginnt optimalerweise schon vor Beginn der eigentlichen Projektarbeit. So kann zum Beispiel eine Bedarfsanalyse die inhaltlichen Rahmen für Meetings und Schulungen setzen.

Eine kontinuierliche Supervision der Gruppenprozesse soll bewirken, dass Probleme bereits im Ansatz erkannt und bewältigt werden können.

Für einen holistischen individuellen Lernerfolg auf Seiten der Teamleitung ist eine abschließende Evaluierung des Coachings-Prozesses und der persönlichen Weiterentwicklung notwendig.

4.1.2.1 Meetings/ Schulungen

Auch wenn sich diese Arbeit auf die virtuelle Kooperation von Gruppen konzentriert, so sind die Vorteile von face-to-face-Treffen für den Aufbau von Vertrauen und einer Gruppenidentität einfach zu gravierend, als dass sie vernachlässigt werden könnten. Deshalb wir davon ausgegangen, dass bei einem durchschnittlichen Projektablauf zumindest zu Beginn und zum Abschluss des Projektprozesses gemeinsame Treffen stehen. Optimal wären auch ein oder mehrere Treffen während des Ablaufes.

Neben den Anforderungen, die das Projekt an ein Kick-off-Meeting stellt, wie Projektplan, Milestones, etc. könnte ein solches Meeting zusätzlich dazu genutzt werden, die Mitglieder in den grundlegenden Aspekten virtueller Kommunikation und interkultureller Zusammenarbeit zu schulen. Wenn diese Grundbausteine zu Beginn der Kollaboration gelegt werden, so kann später darauf zurückgegriffen werden und das Wissen erweitert werden. Übungen zur interkulturellen Sensibilität können zusätzlich sehr stark das Verständnis füreinander und den Aufbau von Vertrauen fördern.

Treffen während des Projektes können dazu genutzt werden, die praktischen Erfahrungen im Umgang miteinander auszutauschen und eventuelle Probleme zu erfassen, analysieren und bewältigen.

Auch bei einem Abschlusstreffen kann der Erfahrungsaustausch eine Rolle spielen, vor allem wenn es kein Zwischentreffen gegeben hat. Zum Abschluss der Zusammenarbeit ist es sinnvoll, die gemeinsamen Erfahrungen zum Beispiel als „best practices“ festzuhalten. So können individuelle Lernerfolge visualisiert

werden und zukünftige Gruppen von der Zusammenarbeit profitieren. Die „best practices“ sollten schriftlich in der Kommunikationsdatenbank so hinterlegt werden, dass alle darauf Zugriff haben.

4.1.2.2 Einsatz gemeinsamer Kommunikationsplattformen

Eine gemeinsame Kommunikationsplattform ist für einen reibungslosen Informationsfluss notwendig. Abgesehen von Formalia wie Kooperationsverträgen und sonstigen inhaltlich für das Projekt wichtigen Dokumenten wie dem Projektplan, kann eine solche Plattform aber auch zur Verbesserung der virtuellen und interkulturellen Kompetenzen genutzt werden. So kann vertiefende Literatur zu den Schulungsinhalten aus dem Kick-Off-Meeting dort hinterlegt werden, genauso wie die individuellen Checklisten aus den vorherigen Kapiteln und eine schriftliche Version des Gruppenkodex.

4.1.2.3 Synchrone Kommunikation

Da die Gefahr von Missverständnissen aller Art durch die virtuelle Kommunikation sehr groß ist, sollte in regelmäßigen Abständen die gesamte Gruppe mit Hilfe eines geeigneten Mediums synchron kommunizieren. Ob dabei die Möglichkeit von Video-Konferenzen, Telefon-Konferenzen oder Chats genutzt werden hängt ganz von der jeweiligen Situation ab.

5 Fazit

Zusammenfassend muss festgestellt werden, dass trotz aller Bemühungen Face-to-face Gruppen und Kooperationen intensiver und mit weniger Hürden zusammenarbeiten können als virtuelle Kooperationen. Allerdings ist eben das nicht die interessierende Fragestellung. Vielmehr ist davon auszugehen, dass virtuelle Kooperationen in allen möglichen Ausprägungen bereits Realität sind und bleiben werden, da sie, gerade in konjunkturell schlechten Zeiten wie diesen, die günstigste Alternative bieten. Es stellt sich deshalb die Frage, wie diese Situation effektiv genutzt und die Zusammenarbeit optimiert werden kann.

Dass die größte Schwierigkeit bei der Einführung neuer Strukturen oder Normen die Gewinnung der Unterstützung durch die Mitarbeiter ist, wusste bereits MACHIAVELLI (1513):

> „ And it ought to be remembered that there is nothing more difficult to take in hand, more perilous to conduct, or more uncertain in its success, than to take the lead in the introduction of a new order of things. Because the innovator has for enemies all those who have done well under the old conditions and lukewarm defenders in those who may do well under the new. “[225]

Um eine virtuelle Kooperation erfolgreich zu ihrem Ziel führen zu können, ist es deshalb von großer Wichtigkeit, zunächst in die Mitarbeiter zu investieren. Schwerpunkt entsprechender Schulungsmaßnahmen sollten dabei die Sensibilisierung für Problematiken interkultureller und virtueller Kommunikation und das effektive Nutzen von Informationstechnologie sein.

Ein weiterer wesentlicher Faktor ist aber auch die Sensibilisierung und Schulung der Führungsebene in virtuellen Kooperationen. Zusätzlich zu den Anforderungen die auch für Mitarbeiter gelten, ist hier noch Wissen über Gruppenprozesse, Konfliktmanagement, Motivation von Mitarbeitern und Performance Management erforderlich. Ein Großteil dieser Faktoren kann durch den Einsatz eines Coaches gestützt werden, der die Führungskraft begleitet, beobachtet und berät.

Da dieses in Kapitel 4 vorgestellte Konzept hauptsächlich auf der Analyse von Literatur beruht, sollten weiterführende Studien eine empirische Evaluierung dieses Konzeptes beinhalten.

[225] MACHIAVELLI (1513)

6 Literaturverzeichnis

Adler, N.J. (1991): *International Dimensions of Organizational Behavior*. Belmont, California, Wadsworth Publishing Company

Andersen, P. (1991): *„Explaining Intercultural Differences in Nonverbal Communication“*, in: Samovar, L.A., Porter, R.E. (1991): Intercultural Communication: A Reader. Belmont, California, Wadsworth Publishing Company, 286-296

Angus, J., Gallagher, S. (1998): *„Virtual Team Builders“*, InformationWeek, 04.05.1998, 83-88

Appelman, J., Rouwette, E., Qureshi, S. (2002): *„The Dynamics of Negotiation in a Global Inter-Organizational Network: Findings from the Air Transport and Travel Industry“*, Group Decision and Negotiation, No. 11, 145-163

Argyle, M. (1991): *„Intercultural Communication“*, in: Samovar, L.A., Porter, R.E. (1991): Intercultural Communication: A Reader. Belmont, California, Wadsworth Publishing Company, 32-45

Armstrong, D.J., Cole, P. (1995): *"Managing Distances and Differences in Geographically Distributed Work Groups"*, in: Jackson, S.E., Rudermann, M.N. (1995): Diversity in Work Teams: Research Paradigms for a Changing Workplace, Washington, D.C., American Psychological Association

Arnscheid, R., Daiber, R. (2000): *„Führung und Zusammenarbeit in Tele-Arbeitsgruppen“*, in: Boos, M., Jonas, K.J., Sassenberg, K. (Hrsg.)(2000): Computervermittelte Kommunikation in Organisationen. Göttingen u.a., Hogrefe, 143-151

Bailey, G.D., Lumley, D. (1999): *„Virtual Teaming“*, The American School Board Journal, Vol. 186 No.7, 21-24

Boos, M., Jonas, K.J., Sassenberg, K. (Hrsg.)(2000): *Computervermittelte Kommunikation in Organisationen*. Göttingen u.a., Hogrefe

Brettschneider, V. (2000): *Entscheidungsprozesse in Gruppen*. Bad Heilbrunn, Julius Klinkhardt

Brisdin, R.W. (1991): *„Predjudice in Intercultural Communication“*, in: Samovar, L.A., Porter, R.E. (1991): Intercultural Communication: A Reader. Belmont, California, Wadsworth Publishing Company, 366-370

Büssing, A. (2000): *„Identität und Vertrauen durch Arbeit in virtuellen Organisationen?“*, in: Boos, M., Jonas, K.J., Sassenberg, K. (Hrsg.)(2000): Computervermittelte Kommunikation in Organisationen. Göttingen u.a., Hogrefe, 57-70

Chappell, D.S., Schermerhorn, Jr., J.R. (1999*): "Introducing International Business Experience Through Virtual Teamwork"*, Journal of Teaching in International Business, Vol. 10 No. 3/4, 43-59

Chidabaram, L., Bostrom, R.P. (1997): *„Group Development (II): Implication for GSS Research and Practice“*, Group Decision and Negotiation, Vol. 6 No. 3, 231-254

Chidambram, L., Bostrom, R.P. (1996): *„Group Development (I): A Review and Synthesis of Development Models“*, Group Decision and Negotiation, No. 6, 159-187

Corbitt, G., Christopolus, M, Wright, L. (2000): *„New Approaches to Business Process Redesign: A Case Study of Collaborative Group Technology and Service Mapping“*, Group Decision and Negotiation, No. 9, 97-107

Dickson, G.W. , DeSanctis, G. (2001): *Information technology and the future enterprise. New Models for Managers*. Upper Saddle River, Prentice Hall

Döring, N. (2000): *„Mediale Kommunikation in Arbeitsbeziehungen: Wie lassen sich soziale Defizite vermeiden?“*, in: Boos, M., Jonas, K.J., Sassenberg, K. (Hrsg.)(2000): Computervermittelte Kommunikation in Organisationen. Göttingen u.a., Hogrefe, 27-40

Duarte, D.L., Tennant Snyder, N. (2001): *Mastering virtual teams. Strategies, tools, and techniques that succeed*. San Francisco, Jossey-Bass Inc.

Dubrovsky, V. (1985): "*Real-time computer conferencing versus electronic mail*", in: Proceedings of the human factors society Vol. 29, Santa Monica, CA, Human Factors Society, 380-384

Duden Fremdwörterbuch (1997), Mannheim u.a., Dudenverlag

Engelhard, J. (1999): *“Virtualisierung in der internationalen Unternehmenstätigkeit – Zum Einfluß der Informations- und Kommunikationstechnologie auf das Arrangement Internationaler Unternehmen”*, in: Engelhard, J., Oechsler, W.A. (1999): Internationales Management, Auswirkungen globaler Veränderungen auf Wettbewerb, Unternehmensstrategie und Märkte, Wiesbaden, Gabler Verlag, 317-342

Engelhard, J., Oechsler, W.A. (1999): *Internationales Management, Auswirkungen globaler Veränderungen auf Wettbewerb, Unternehmensstrategie und Märkte*, Wiesbaden, Gabler Verlag

Eom, S.B., Lee, C.K., (1999): *“ Virtual Teams: AN Information Age Opportunity for Mobilizing Hidden Manpower”*, SAM Advanced Management Journal, Spring 1999, 12-15

Finholt, T., Sproull, L.S. (1990): *„Electronic Groups At Work“*, Organization Science, Vol. 1 No.1, 41-64

Fitzpatrick, W.M., Burke, D.R. (2001): *“Virtual venturing and entry barriers: Redefining the strategic landscape”*, SAM Advanced Management Journal, Vol. 66 No.4, 22-30

Friedrich, R.; (1997): "*Managementgrundsätze und das Problem der Kulturverschiedenheit. Der Versuch einer Annährung*", Der Karriereberater, 6/1997

Gibson, R. (2000): *Intercultural Business Communication*. Berlin, Cornelsen & Oxford University Press

Graham, J.L., Mintu-Wimsat, A. (1997): *„Culture’s Influence on Business Negotiations in Four Countries“*, Group Decision and Negotiation, No. 6, 483-502

Grimshaw, D.J, Kwok, F.T.S. (1998): *„The Business Benefits of the Virtual Organisation“*, in: Igbaria, M., Tan, M. (1998): The Virtual Workplace. Hershey u.a., Idea Group Publishing, 45-70

Gudykunst, W.B. (1997): *„Cultural Variability in Communication“*, Communication Research, Vol. 24 No. 4, 327-348

Gudykunst, W.B., Mody, B. (2001): *Handbook of international and intercultural communication*. Thousand Oaks u.a., Sage Publications

Hall, E.T., Reed Hall, M. (1987): *Hidden differences*. Garden City, New York, Anchor Pres/Doubleday

Hall, E.T., Reed Hall, M. (1990): *Understanding Cultural Differences*. Maine, Intercultural Press Inc.

Hastings, C. (1998): *"The Virtual Project Team – Seeing eye-to-eye"*, in: Project Manager Today, Vol. 10, No. 7, 26-29

Haywood, M. (1998): *Managing Virtual Teams: Practical Techniques for High-Technology Project Managers,* Boston u.a., Artech House

Henry, J.E., Hartzler, M. (1997): *Tools for virtual teams. A team fitness companion.* Milwaukee, ASQ Quality Press

Herbig, P.A., Kramer, H.E. (1991): "*Cross-cultural negotiations: success through understanding*", in: Management Decisions, Vol. 29, Nr. 8, 19-31

Herter, E., Lörcher, W. (1992): *Nachrichtentechnik. Übertragung, Vermittlung und Verarbeitung.* 6. Aufl., München, Hanser

Hertweck, D., Krcmar, H. (2000): *„Computervermittelte Kommunikation in verteilten Teams – Das Beispiel von Krisensituationen in scheiternden Softwareprojekten“*, in: Boos, M., Jonas, K.J., Sassenberg, K. (Hrsg.)(2000): Computervermittelte Kommunikation in Organisationen. Göttingen u.a., Hogrefe, 183-198

Hinner, M.B. (1998*): The Importance of Intercultural Communication in a Globalized World,* Technische Universität Bergakademie Freiberg, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften

Hinner, M.B., Rülke, T. (2002): *Intercultural Communication in Business Ventures Illustrated by Two Case Studies*, Freiberg, TU, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften

Hodgetts, R.M., Luthans, F. (1994): *International Management*, New York u.a., McGraw Hill

Hofstede, G. (1997): *Lokales Denken, globales Handeln. Kulturen, Zusammenarbeit und Management*. München, Verlag C.H. Beck

Hofstede, G.H. (1991): *Cultures and organizations: software of the mind*. New York, McGraw-Hill

Igbaria, M. (1999): *„The driving forces in the virtual society“*, Communication of the acm, Vol. 42 No. 12, 64-70

Igbaria, M., Shayo, C., Olfman, L. (1999): *„On Becoming Virtual: The Driving Forces and Arrangements“*, in: Proceedings of the ACM SIGCPR Conference (1999), New Orleans, ACM, 27-41

Igbaria, M., Tan, M. (1998): *The Virtual Workplace*. Hershey u.a., Idea Group Publishing

Jackson, P.J. (1999): *“Organizational change and virtual teams: strategic and operational integration”*, Information Systems Journal, 9, 313-332

Jahnke, R. (1996): *Wirtschaftlichkeitsaspekte interkultureller Kommunikation*. Frankfurt (Main), Verlag Wissenschaft & Praxis

Jarvenpaa, S., Tiller, E.H., Kirsch, L.J. (2000): *The global network organization of the future. The rise of bureaucracy and long-term contractual relationships*. In: Dickson, G.W. , DeSanctis, G. (2001): Information technology and the future enterprise. New Models for Managers. Upper Saddle River, Prentice Hall, 239-260

Jarvenpaa, S.L., Knoll, K., Leidner, D.E. (1998): *“Is Anybody out there? Antecedents of Trust in Global Virtual Teams”*, Journal of Management Information Systems, Vol. 14 No.4, 29-64

Jarvenpaa, S.L., Leidner, D.E. (1999): *„Communication and Trust in Global Virtual Teams“*, Organization Science, Vol. 10 No. 6, 791-815

Johnson, P., Heimann, V., O'Neill, K. (2001): *„The ‚wonderland' of virtual teams“*, Journal of Workplace Learning, Vol. 13 No. 1, 24-29

Joukhadar, K., Binstock, A. (2000): *“Virtual enterprise comes of age”*, InformationWeek, 811, 141-147

Keller, E. (1982): *Management in fremden Kulturen – Ziele, Ergebnisse und methodische Probleme der kulturvergleichenden Managementforschung*. Bern

Kersten, G., Noronha, S. (1999): *„Negotiation via the World Wide Web: A Cross-cultural Study of Decision Making“*, Group Decision and Negotiation, No. 8, 251-279

Kimble, C., Li, F., Barlow, A. (2000): *Effective Virtual Teams Through Communities of Practice,* Research Paper No. 2000/9, Glasgow, Strathclyde Business School

Knapp, K./Knapp-Potthoff, A. (1990): "*Interkulturelle Kommunikation*", in: Zeitschrift für Fremdsprachenforschung, 1/1990, 62-93

Knoll, K., Jarvenpaa, S.L. (1998): *„Working Together in Global Virtual Teams“*, in: Igbaria, M., Tan, M. (1998): The Virtual Workplace. Hershey u.a., Idea Group Publishing, 2-23

Kriz, J.; Lück, H. E.; Heidbrink, H. (1987): *Wissenschafts- und Erkenntnistheorie*. Opladen, Leske u. Budrich

Kroeber, A.L., Kluckholm, F. (1952): *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*. Massachusetts, Cambridge

Lee, M., Barnett, G.A. (1997): *„A Symbols-And-Meaning Approach to the Organizational Cultures of Banks in the United States, Japan, and Taiwan“*, Communication Research, Vol. 24 No. 4, 394-412

Linde, F. (1997): *Virtualisierung von Unternehmen*. Wiesbaden, Deutscher Universitäts-Verlag.

Lipnack, J., Stamps, J. (1997): *“Virtual teams: The New Way to Work”*, Strategy & Leadership, Vol.27 No.1, 14-19

Lipnack, J., Stamps, J. (2000): *Virtual Teams, People Working Across Boundaries with Technology*. New York u.a.: John Wiley & Sons

Luczak, H., Eversheim, W. (Hrsg.) (1999): *Telekooperation. Industrielle Anwendungen in der Produktentwicklung.* Berlin u.a., Springer-Verlag

Luhmann, N. (1969): *"Kommunikation, soziale",* in: Grochla, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart, Poeschel , 831-838

Lurey, J.S., Raisinghani, M.S. (2001): *“An empirical study of best practices in virtual teams”*, Information & Management, 38, 523-544

Machiavelli, N. (1513): The Prince, http://www.constitution.org/mac/prince06.htm, 04/2003

Maletzke, G. (1996): *Interkulturelle Kommunikation*. *Zur Interaktion zwischen Menschen verschiedener Kulturen*. Opladen, Westdeutscher Verlag.

Massey, A.P., Montoya-Weiss, M., Hung, Y.C. (2002): *Synchronizing Pace in Asynchronous Virtual Project Teams,* In: Proceedings of the 35th Hawaii International Conference on System Sciences, Los Alamitos, Calif. u.a., IEEE Computer Society

McDonough III, E.F., Kahn, K.B., Barczak, G. (2001): *„An investigation of the use of global, virtual, and colocated new product development teams“*, The Journal of Product Innovation Management, No. 18, 110-120

McLeod, P.L., Baron, R.S., Weighner Marti, M., Yoon, K. (1997): *„The Eyes Have It: Minority Influence in Face-To-Face and Computer-Mediated Group Discussion“*, Journal of Applied Psychology, Vol. 82. No. 5, 706-718

Mennecke, B.E., Valacich, J.S., Wheeler, B.C. (2000): *„The Effects of Media and Task on User Performance: A Test of the Task-Media Fit Hypothesis“*, Group Decision and Negotiation, No. 9, 507-529

Mirjaliisa, C., Marschan-Piekkari (2002): *„Language training for enhanced horizontal communication :A challenge for MNCs“*, Business Communication Quarterly, Vol. 65 No. 2, 9-29

Montoya-Weiss, M.M., Massey, A.P., Song, M. (2001): *„Getting it together: Temporal coordination and conflict management in global virtual teams“*, Academy of Management Journal, Vol. 44 No. 6, 1251-1262

Möslein, K.M, (2001): *“Die virtuelle Organisation: Von der Idee zur Wettbewerbsstrategie”,* in: Rohde, M. et al.: Auf dem Weg zur virtuellen Organisation. Fallstudien, Problembeschreibungen, Lösungskonzepte. Heidelberg u.a., Physica-Verlag, 13-31

Müller, G., Schmidt, H. (1996): *Zukunftsperspektiven der digitalen Vernetzung*. Heidelberg, dpunkt

Müller, T. (1997): *"Virtuelle Organisation: Konzeptionelle Grundlagen, Möglichkeiten und Grenzen"*, in: Klimecki, R. (1997): Management Forschung und Praxis, Diskussionsbeitrag Nr. 21, Lehrstuhl für Management, Universität Konstanz.

Nakra, P. (2000): *„Knowledge Management: The Magic is in the Culture“*, Competitive Intelligence Review, Vol. 11, T:2, 53-60

Nett, B. (2001): *„ Implementierungschancen für zwischenbetriebliche Telekooperation – Zum Einfluß divergierender Vorstellungen über Organisationsentwicklung“,* in: Rohde, M. et al.: Auf dem Weg zur virtuellen Organisation. Fallstudien, Problembeschreibungen, Lösungskonzepte. Heidelberg u.a., Physica-Verlag, 79-104

Nunamaker, J., Briggs, R.O., Vreede, G.D., Sprague, R. (2001): *„Enhancing Organizations‘ Inetellectual Bandwidth: The Quest for Fast and Effective Value Creation“*, Journal of Management Information Systems, Vol. 17 No.3, 3-8

Paetau, M. (2000): *„Virtuelle Unternehmen zwischen Interaktion und Organisation“*, in: Boos, M., Jonas, K.J., Sassenberg, K. (Hrsg.)(2000): Computervermittelte Kommunikation in Organisationen. Göttingen u.a., Hogrefe, 129-141

Parker, G.M. (1990): *Team Players and Teamwork*. San Francisco u.a., Jossey-Bass Publishers

Pauleen, D.J., Yoong, P. (2001): *„Relationship building and the use of ICT in boundary-crossing virtual teams: a facilitator’s perspective“*, Journal of Information Technology, No. 16, 205-220

Perlitz, M. (2000): *Internationales Management*, Stuttgart, Lucius und Lucius

Perlow, L., Weeks, J. (2002): *„Who’s helping whom? Layers of culture and workplace behavior“*, Journal of Organizational Behavior, 23, 345-361

Picot, A. (1998): *Die Transformation wirtschaftlicher Aktivität unter dem Einfluß der Informations- und Kommunikationstechnik*, Technische Universität Bergakademie Freiberg, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften

Picot, A., Reichwald, R., Wigand, R.T. (2001): *Die grenzenlose Unternehmung, Information, Organisation und Management, Lehrbuch zur Unternehmensführung im Informationszeitalter*, Wiesbaden, Gabler Verlag

Powell, W.W. (1990): *“Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organizations”*, Research in Organizational Behavior, Vol. 12

Qureshi, S., Vogel, D. (2001): “Adaptiveness in Virtual Teams: Organisational Challenges and Research Directions“, Group Decision and Negotiation, 10/2001, 27-46

Ratcheva, V., Vyakarnem, S. (2001): *“The Challenges of Virtual Partnerships: Critical Success Factors in the Formation of Inter-Organisational Teams”*, AI & Society, 15/2001, 99-116

Rauen, C. (2001): *Coaching. Innovative Konzepte im Vergleich*. Göttingen u.a., Hogrefe

Reichwald, R. (1993): *"Kommunikation"*, in: Bitz, M., Dellmann, K., Domsch, M., Egner, H. (Hrsg.): Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftlehre, Bd. 2, 3. Aufl. München, Vahlen,407-428

Reichwald, R., Möslein, K. (1996): *Auf dem Weg zur virtuellen Organisation: Wie Telekooperation Unternehmen verändert*. In: Müller, G. et al. (1996): Zukunftsperspektiven der digitalen Vernetzung. Heidelberg, dpunkt, 209-233

Renger, R. (1994): „*Der Kultur auf der Spur“*, in: Luger, K, Renger, R. (Hrsg.) (1994): Dialog der Kulturen. Wien, Österreichischer Kunst- u. Kulturverl. 66-83

Rey, M. (1999): *Informations- und Kommunikationssysteme in Kooperationen*. Köln, Josef Eul Verlag

Rittenbruch, M., Poschen, M., Kahler, H., Törpel, B. (2001): *„Kooperationsunterstützung in einer teambasierten virtuellen Organisation . ein Langzeit-Fallstudie",* in: Rohde, M. et al.: Auf dem Weg zur virtuellen Organisation. Fallstudien, Problembeschreibungen, Lösungskonzepte. Heidelberg u.a., Physica-Verlag, 55-78

Robey, D., Khoo, H.M., Powers, C. (2000): *„Situated Learning in Cross-functional Virtual Teams"*, IEEE Transactions on Technical Communication, Vol. 47, T. 1, 51-66

Robock, S.H., Simmonds, K. (1989): *International Business and Multinational Enterprises,* Homewood, Ilinois u.a., Richard D. Irwin

Rohde, M., Rittenbuch, M., Wulf, V. (Hrsg.) (2001): *Auf dem Weg zur virtuellen Organisation. Fallstudien, Problembeschreibungen, Lösungskonzepte.* Heidelberg u.a., Physica-Verlag

Romm, C.T., Pilskin, N. (1998): *„Group Development in the Virtual Workplace: The Story of a Strike"*, in: Igbaria, M., Tan, M. (1998): The Virtual Workplace. Hershey u.a., Idea Group Publishing, 368-388

Rothlauf, J. (1999): *Interkulturelles Management*. München u.a., R. Oldenbourg Verlag

Salacuse, J.W. (1999): *"Intercultural Negotiation in International Business"*, Group Decision and Negotiation, No. 8, 217-236

Samovar, L.A., Porter, R.E. (1991): *„Basic Principles of Intercultural Communication"*, in: Samovar, L.A., Porter, R.E. (1991): Intercultural Communication: A Reader. Belmont, California, Wadsworth Publishing Company, 5-22

Schein, E. (1969): *Process Consultation*, Reading MA, Addison-Wesley Publications

Schein, E.H. (1985): *Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View*. San Francisco u.a., Jossey-Bass

Scholz, C. (1997): *Strategische Organisation. Prinzipien zur Vitalisierung und Virtualisierung*. München, Moderne Verlagsgesellschaft

Scholz, C. (2000): *Strategische Organisation: Multiperspektivität und Virtualität.* Landsberg/Lech, verlag moderne industrie

Scholz, J.M. (1995): *Internationales Change-Management*, Stuttgart, Schäffer-Poeschel

Schwabe, G., Streitz, N. Unland, R. (Hrsg.) (2001): *CSCW-Kompendium. Lehr- und Hanbuch zum computerunterstützten kooperativen Arbeiten*. Springer, Berlin u.a.

Shakun, M. (1999): *"An ESD Computer Culture for Intercultural Problem Solving and Negotitation"*, Group Decision and Negotiation, No. 8, 237-249

Short, J. Williams, E., Christie, B. (1976): *The social psychology of telecommunications*. London, Wiley.

Solomon, C.M. (2001): *„Managing Virtual Teams"*, Workforce, Vol. 80 T. 6, 60-65

Spitzberg, B.H. (1991): *„Intercultural Communication Competence"*, in: Samovar, L.A., Porter, R.E. (1991): Intercultural Communication: A Reader. Belmont, California, Wadsworth Publishing Company, 353-365

Sproull, L., Kiesler, S. (1991): *Connections. New Ways of Working in the Networked Organization*. Cambridge u.a., The MIT Press

Suchan, J., Hayzak, G. (2001): *"The Communication Characteristics of Virtual Teams: A Case Study"*, IEEE Transactions on Professional Communication, Vol.44 No.3, 174-181

Szyperski, N., Grochla, E., Höring, K., Schmitz, P. (1982): *Bürosysteme in der Entwicklung. Studien zur Typologie und Gestaltung von Büroarbeitsplätzen*. Braunschweig, Friedr. Vieweg & Sohn

Tata, S. (2002): *„Policies for Cooperative Virtual Teams“*, Lecture Notes in Computer Science, No. 2315, Coordination Models and Languages, 340-347

Temple, P., Wragg, C. (2000): *„Virtual Teamwork (or the magnificent seven ride again)“*, Perspectives, Vol. 4 No. 2, 38-40

Thieme, W.M. (1999): *Interkulturelle Kommunikation und Internationales Marketing*. Frankfurt (Main), Peter Lang

Trompenaars, F., Hampden-Turner, C. (1997): *Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business.* London u.a., Nicholas Brealey Publishing Ltd.

Tuckmann, B. (1965): *"Developmental Sequence in Small Groups"*, in: Psychological Bulletin, No. 63, 394-399

Utz, S. (2000): *„Identifikation mit virtuellen Arbeitsgruppen und Organisationen“*, in: Boos, M., Jonas, K.J., Sassenberg, K. (Hrsg.)(2000): Computervermittelte Kommunikation in Organisationen. Göttingen u.a., Hogrefe, 41-55

Valacich, J.S. (2002): *Computer-Mediated and Face-to-Face Groups: Who Makes Riskier Decisions?* In: Proceedings of the 35th Hawaii International Conference on System Sciences, Los Alamitos, Calif. u.a., IEEE Computer Society, 15-23

Van der Smagt, T. (2000): *„Enhancing virtual teams: social relations v. communication technology“*, Industrial Management & Data Systems, 100/4, 148-156

Vieira da Cunha, J., Pina e Cunha, M. (2001): *"Brave new (paradoxical) world: structure and improvisation in virtual teams"*, Strategic Change, No. 10, 337-347

Walther, J.B. (1996): *„Computer-Mediated Communication: Impersonal, Interpersonal and Hyperpersonal Interaction“*, Communications Research, Vol. 23 No.1, 3-43

Walther, J.B. (2000): *„Die Beziehungsdynamik in virtuellen Teams“*, in: Boos, M., Jonas, K.J., Sassenberg, K. (Hrsg.)(2000): Computervermittelte Kommunikation in Organisationen. Göttingen u.a., Hogrefe, 11-25

Ward, A. (1999): *„Collaborative working“*, Communicate, April 1999, 39-41

Warkentin. M, Beranek, P.M. (1999): *„Training to improve virtual team communication“*, Information Systems Journal, Vol. 9 No.4, 271-290

Watzlawick, S, Beavin, J.H, Jackson, D.D. (1990): *Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien*. 8. Aufl., Bern. u.a., Huber

Weber, W., Festing, M., Dowling, P.J., Schuler, R.S. (2001): *Internationales Personalmanagement*. Wiesbaden, Gabler Verlag.

Wehner, J. (2001): *„Projektnetzwerke – Neue Unternehmensstrukturen und neue Qualifizierungen“ ,* in: Rohde, M. et al.: Auf dem Weg zur virtuellen Organisation. Fallstudien, Problembeschreibungen, Lösungskonzepte. Heidelberg u.a., Physica-Verlag, 33-54

Weidmann, W.F. (1995): *"Interkulturelle Kommunikation und nationale Kulturunterschiede in der Managementpraxis"*, in: Scholz, J.M. (1995): Internationales Change-Management, Stuttgart, Schäffer-Poeschel

Wong, S., Burton, R.M. (2001): *“Virtual Teams: What are their Characteristics and Impact on Team Performance?”*, Computational & Mathematical Organization Theory, 6, 339-360

Zigurs, I., Qureshi, S. (2000): *The extended enterprise. Creating value from virtual spaces*. In: Dickson, G.W. , DeSanctis, G. (2000): Information technology and the future enterprise. New Models for Managers. Upper Saddle River, Prentice Hall, 125-143

Cooperative Computing &
Communication Laboratory

C-LAB
Marketing
Fürstenallee 11
D-33102 Paderborn

Telephone +49-5251-60-6060
Telefax +49-5251-60-6066
E-Mail marketing@c-lab.de
URL http://www.c-lab.de

Befragung über Ihre Zufriedenheit mit dem Report *„Interkulturelle Zusammenarbeit in virtuellen Kooperationen“*

Wir bitten Sie, sich einen kurzen Moment Zeit zu nehmen, um uns ein paar Fragen über Ihre Einschätzung dieses Reports zu beantworten. Damit helfen Sie uns, Ihre Bedürfnisse besser zu verstehen. Wir möchten unsere Reports stärker nach Ihrem Interesse ausrichten, um so einen größeren Mehrwert bieten zu können. Vielen Dank für Ihre Mitarbeit.

Wie bewerten Sie das Thema dieses Reports?

	trifft voll zu			trifft überhaupt nicht zu
Aktuell	☐	☐	☐	☐
Interessant	☐	☐	☐	☐

Wie bewerten Sie den Inhalt dieses Reports?

	trifft voll zu			trifft überhaupt nicht zu
Aktuell	☐	☐	☐	☐
Interessant	☐	☐	☐	☐
Verständlich	☐	☐	☐	☐
Praxisrelevant	☐	☐	☐	☐
Informativ	☐	☐	☐	☐
Innovativ	☐	☐	☐	☐

Weitere Kommentare:

_____
_____
_____
_____

Freiwillige Angaben:
Name, Vorname: _____
Telefon: _____
E-Mail: _____

Bitte senden Sie das ausgefüllte Formular per Post, Fax oder E-Mail an die jeweilige Adresse (s. o.).

Kooperation
Siemens Business Services GmbH & Co. OHG
Universität Paderborn

Universität Paderborn
Prof. Dr. Franz-Josef Rammig
Telephone ++49-5251-606062

Siemens Business Services GmbH & Co. OHG
Dr. Wolfgang Kern
Telephone ++49-5251-606061