

Virtuelles Teambuilding und IKT-Technologien in Relation unter Einbeziehung der Theorien Social Presence und Media Richness

Vujdan El Khatib
Lutz M. Kolbe

Veröffentlicht in:
Multikonferenz Wirtschaftsinformatik 2012
Tagungsband der MKWI 2012
Hrsg.: Dirk Christian Mattfeld; Susanne Robra-Bissantz



Braunschweig: Institut für Wirtschaftsinformatik, 2012

Virtuelles Teambuilding und IKT-Technologien in Relation unter Einbeziehung der Theorien Social Presence und Media Richness

Vujdan El Khatib

Georg-August-Universität Göttingen und Marmara Universität Istanbul,
Institut für Wirtschaftsinformatik, 37073 Göttingen, E-Mail: vkhatib@uni-goettingen.de

Lutz M. Kolbe

Georg-August-Universität Göttingen, Institut für Wirtschaftsinformatik, 37073 Göttingen,
E-Mail: lkolbe@uni-goettingen.de

Abstract

Die Globalisierung der Märkte sowie die dynamische Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) ermöglicht Zusammenarbeit verteilter IKT-gestützt kommunizierender Teammitglieder. Gleichzeitig erleben virtuelle Teams häufig soziale Distanz. Das Paper setzt Teambuilding in Relation zu den Herausforderungen der virtuellen Kommunikation und begründet diese mit Hilfe der Theorien Social Presence und Media Richness. Der aktuelle Forschungsstand und eine erste Ergebnisanalyse einer Multiple Case Study und 16 semistrukturierte Experteninterviews werden wiedergegeben.

1 Zur Relevanz der Kommunikation in Unternehmen

Kommunikation in Unternehmen kommt eine besondere Bedeutung zu. Die dynamische Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) wie Telefon, Email, Chat, Videokonferenz usw. vernetzt Unternehmen und Teams. Dadurch verändert sich auch die Unternehmenskommunikation: Kommunikative Prozesse müssen zwangsläufig nicht mehr *face-to-face* geschehen. Vermehrt kommunizieren Unternehmen und Teammitglieder mittels IKT über geographische Distanzen *virtuell* und über kulturelle Grenzen hinweg *interkulturell*.

Verschiedene Arbeiten befassten sich bisher mit der Effektivität von IKT. Zu den bekanntesten gehören die *Media Richness Theory* [20], die besagt, dass Medien unterschiedlich reichhaltig, abhängig vom Komplexitätsgrad der Aufgabe sind; sowie die (*Embodied*) *Social Presence Theory* [11], die ermittelte je weniger Kommunikationskanäle (z.B. Gestik, Mimik, Intonation) genutzt werden, desto geringer das Gefühl der Social Presence der Kommunikationspartner hinter der IKT. Walther [19] fand weiter heraus, dass eine geringe

Social Presence Auswirkungen auf den Kommunikationsstil hat. Dieser sei ungehemmter, unpersönlicher und unhöflicher.

In Anlehnung an Tuckmans Phasenmodell des Teambuildings, nach dem eine Gruppe zuerst die Phasen Forming, Storming und Norming durchgehen müsse, um in der vierten Phase Performing effektiv zusammenarbeiten zu können, ergab eine Studie [6] die Performingphase in virtuellen Teams nicht zu erreichen. Auch Remdich und Utsch [26] sowie Walther [19] kamen zu ähnlichem Ergebnis, und führten diese darauf zurück, dass Teammitglieder soziale Distanz [9] erleben. Über Kommunikation so Schäfers [9]entstünden Beziehungen. Zugleich isttransparente und effiziente Kommunikation von der IKT abhängig.

Der vorliegende Beitrag soll den Zusammenhang zwischen Teambuilding und virtueller Kommunikation nachgehen und diesen relativieren. Ferner wird das Kommunikationsverhalten von Unternehmen und dessen Mitgliedern reflektiert. Dabei sind die Theorien der *Media Richness* und der *Social Presence* als grundlegend anzusehen.

Die folgenden Ausführungen geben den aktuellen Forschungsstand (research in progress) einer Multiple Case Study wieder, die insbesondere folgende Fragen beantworten soll:

1. Welche kommunikativen Herausforderungen bestehen in virtuellen (kulturell diversen) Teams?
2. Vor dem Hintergrund kommunikativer Herausforderungen, inwieweit kommunizieren Unternehmen und Mitglieder reflektiert, sodass Teambuilding über Distanz entsteht?

2 Definition virtueller Teams

Teams sind Kleingruppen, meist aus Mitgliedern von drei bis 15 Personen bestehend, die eine gemeinsame Aufgabe oder ein gemeinsames Ziel für ihr Unternehmen verfolgen. Sie stellen dabei ein soziales Gefüge aus persönlichen Beziehungen dar, welche die Interaktion zwischen Mitgliedern beeinflussen [23]. Face-to-face Teams kooperieren an einem Ort und erleben dabei physische Nähe, virtuelle Teamarbeit hingegen geht über räumliche, zeitliche, organisationale Grenzen hinaus [24], die mit dem Einsatz modernster IKT wie E-Mail, Internet- und Diskussionsforen, Chat, Webkonferenzen uvm. ermöglicht werden. Der Grad an Virtualität in Teams wird durch die Häufigkeit der Face-to-face-Kontakte bestimmt. Abhängig vom Aufgabenzuschnitt sind rein virtuelle Teams in der Praxis eher selten vorkommend [22]. Eine besondere Bedeutung kommt der kulturellen Diversität in virtuellen Teams zu, die aus der internationalen Zusammenarbeit resultiert. Die Interkulturelle Kommunikationsforschung befasst sich insbesondere mit kommunikativen Herausforderungen im interkulturellen Kontext [25].

3 Kommunikation

Kommunikation, d.h. der Austausch von Informationen [15] ist zwischenmenschliche Verständigung zwischen Sender und Empfänger über verbale bzw. sprachliche sowie non- und paraverbaler bzw. nichtsprachlicher Kommunikationskanäle wie Gestik, Mimik, Stimme u.a.[10]; [13]. Sie erfordert ein Eingehen und Reagieren der Beteiligten, was Schulz von Thun [10] als *Interaktion*, Schäfers [9] als *Soziale Interaktion* bezeichnet. Während Menschen kommunizieren, bauen sie zueinander Beziehungen auf[9][9], dies gelingt

IKT-gestützt nur bedingt, da Kommunikationspartner nicht auf alle Kanäle zurückgreifen können. Wie verschiedene psychologische Studien ermittelt haben, wird rund zwei Drittel der Face-to-face-Kommunikation durch nonverbales Ausdrucksverhalten bestimmt [30]. Unter ihnen der Psychologe Mehrabian [8], der in zwei Studien die Bedeutung non- und paraverbaler zwischenmenschlicher Kommunikation erforschte. Den Studien nach kam der verbalen Kommunikation, d.h. der Sprache oder dem Zeichensystem lediglich ein Informationsgehalt von 7% zu, der nonverbalen Kommunikation wie Gestik, Mimik und Körpersprache ein Informationsgehalt von 38% und der paraverbale Kommunikation Intention, Sprachtempo, Sprechpausen etc. ein Informationsgehalt von 55%. Für das Verstehen bzw. das Dekodieren einer Nachricht ist der emotionale Gehalt einer Nachricht entscheidend, der insbesondere durch non- und paraverbale Kommunikationskanäle übermittelt wird.

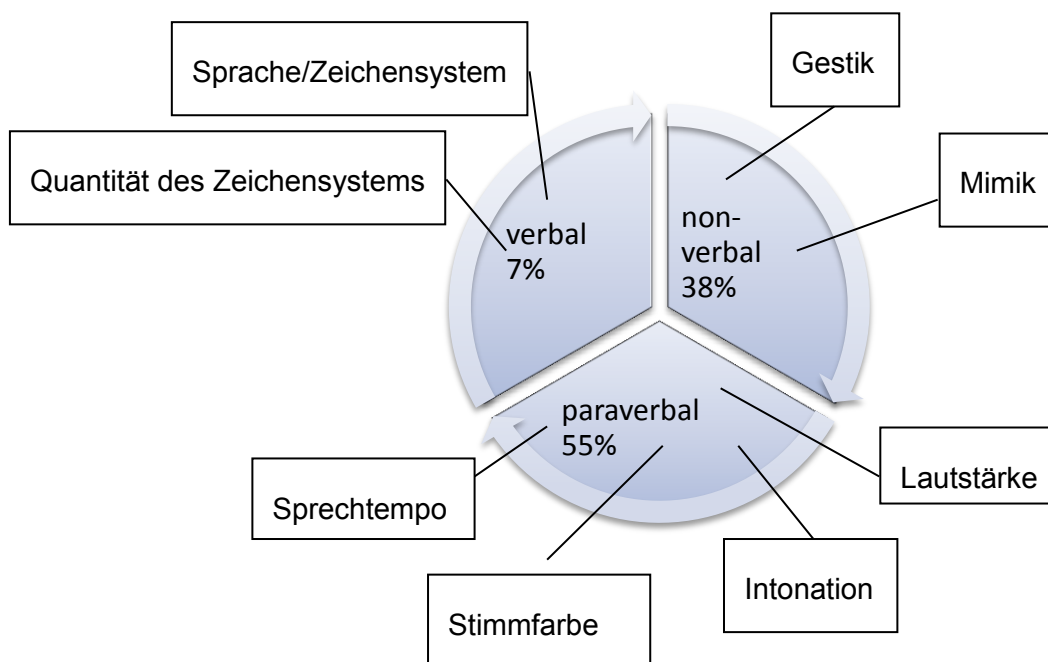


Bild 1: Ausgewählte Kommunikationskanäle der Kommunikation (Eigene Darstellung)

Die Kommunikationswissenschaft unterscheidet zwischen zwei konzeptionellen Perspektiven: Der nachrichtentechnischen/informationstheoretischen und verhaltenswissenschaftlichen Perspektive. Die Studien von Watzlawik et al. [12] sind bei der Unterscheidung als grundlegend anzusehen. Diese differenzieren zwischen Inhalts- und Beziehungsaspekt menschlicher Kommunikation. Während ersterer Inhalt und Daten fokussiert, weist letzter darauf hin wie die Daten zu verstehen sind.

3.1 Nachrichtentechnische oder informationstheoretische Perspektive

Kommunikation nach dem Grundmodell der technischen Kommunikation [1] entspricht der Übermittlung einer Nachricht vom (Informations)Sender zu einem (Informations)Empfänger. Nachrichten sind mit einer bestimmten Sende-Absicht gesendet. Um die Güte der Nachricht zu überprüfen, machen Sender und Empfänger häufig Gebrauch davon zu demonstrieren wie die Nachricht bei ihnen angekommen ist. Dies geschieht in einer Rückkopplung

bzw. Rückmeldung, auch Feedback genannt [10]. Für die Übermittlung des Kommunikationsinhalts wird ein Kommunikationskanal benötigt.

3.2 Verhaltenswissenschaftliche Perspektive

Unternehmen und Mitarbeiter kommunizieren nicht ausschließlich unter nachrichtentechnischen Aspekten. Eine weitere Bedeutung kommt dem zwischenmenschlichen Austausch von Informationen, Mitteilungen, Emotionen auch non- und paraverbalen Art zu. Im Fokus steht die erwähnte Soziale Interaktion [15][9];[10][9], die in Gruppen Vertrauen, Teambuilding oder eine Beziehungsebene herleitet. Auch Führung über Distanz ist als Teil der verhaltenswissenschaftlichen Analyse aufzunehmen. Insbesondere wenn sich zeigt, dass Kommunikation absichtsgelitetes Handeln darstellt [16][15]und Teams bildet.

Im Folgenden fokussieren die Ausführungen die verhaltenswissenschaftliche Perspektive.

4 Theoretische Grundlagen

4.1 Media Richness Theory

Jede IKT verfügt über eine andere Media Richness [20];[2]. Je näher das Medium bzw. die IKT an die Face-to-face-Kommunikation heranreicht, desto höher die Reichhaltigkeit der IKT. Demzufolge eignet sich nicht jede IKT für beliebige Aufgabenstellungen oder Kommunikationsabsichten. Der IKT sind Grenzen gesetzt. Benötigen Sender und Empfänger reichhaltige Informationen um beispielsweise ein neues Teammitglied kennenzulernen, so wäre es am effektivsten, face-to-face zu kommunizieren, da diese als „reichhaltigste IKT“ den Kommunikationspartnern erlaubt, über verschiedene Kanäle zu kommunizieren. Bezieht sich der Informationsaustausch lediglich auf die Verschiebung eines Termins, dann empfehle sich eine weniger reichhaltige IKT wie die E-Mail.

4.2 Embodied Social Presence Theory

Die (*Embodied*) *Social Presence Theory* [11]; [27] versteht unter *Social Presence* das Gefühl, dass Sender und Empfänger gemeinsam in die Kommunikation involviert sind. Das Gefühl ist abhängig von der Anzahl der Kommunikationskanäle über die die IKT verfügt. Je weniger Kanäle die IKT aufweist, desto geringer das Gefühl der persönlichen Anwesenheit [18]. Je weniger Kanäle in der Interaktion genutzt, desto unhöflicher, unpersönlicher, ungehemmter und aufgabenorientierter die Kommunikation [5]. Durch die *Mensch-Maschine-Kommunikation* vergessen Nutzer von der IKT abhängig, hinter dem Computer sitzen reale Menschen [26].

5 Ausgewählte Informations- und Kommunikationstechnologien

Die folgende Tabelle stellt eine Auswahl der IKT dar, die deutlich macht, über welche Kanäle virtuelle Kommunikationspartner Informationen übermitteln können.

Kommunikationskanäle	Verbal (7%)	Nonverbal (38%)			Para-Verbal (55 %)	In Prozent
	Sprache/ Zeichensystem	Mimik	Gestik	Körpersprache	Intonation, Stimmfarbe	
Email	√	x	x	x	x	7%
Chat	√	(√)	x	x	x	≥ 7; ≤ 20
Telefon	√	x	x	x	√	62%
Videokonferenz	√	√	√	(√)	√	≥ 87 %

Tabelle 1: IKT unter Betrachtung möglicher Kommunikationskanäle

Ferner lassen sich IKT klassifizieren in textbasierte, auditive und (audio)visuell Medien; synchrone und asynchrone Medien, one-to-one (zwei Personen) oder one-to-many (beliebig viele Personen sowie pull- (Empfänger muss die Nachricht selbst abrufen) oder push- (dem Empfänger wird die Nachricht geliefert) Medien [14]. Wie folgende Ausführungen zeigen werden, haben die Charakteristika von IKT Auswirkungen auf Kommunikation(sstil) und Teambuilding. Ferner ist ihre Nutzung kulturell abhängig.

5.1 Die Email

Die Email bzw. electronic Mail, zu deutsch: der elektronische Brief gehört zu den am häufigsten eingesetzten IKT der Unternehmenskommunikation. Sie ist ein textbasiertes Medium und kommuniziert ausschließlich über den verbalen Kommunikationskanal, dem ein Informationsgehalt von ca. 7% zukommt[8]. Die Ausdrucksweise ist expliziter, unhöflicher, ungehemmter und sehr aufgabenorientiert [17], unter anderem weil Informationen aus sozial-emotionalem Kontext entfallen. Die Email ist ein asynchrones Medium und weist einen Mangel an Rückkopplung (geringes Gefühl an Social Presence) und die Gefahr an Doppeldeutigkeiten auf [21]. Auf der anderen Seite muss der Sender nicht befürchten, den Empfänger zu stören. Ferner haben die Kommunikationspartner die Kommunikation schriftlich fixiert. Von der Media Richness her, gehört die Email zu den IKT mit geringerer Reichhaltigkeit an Informationen. Sie eignet sich v.a. für Informationsaustausche wie Terminvereinbarungen bzw. solcher, die kein ausschweifendes Feedback (z.B. Diskussion) bedürfen. Kulturelle Unterschiede in der Email beziehen sich v.a. auf die Form. Individualistische [2] bzw. sozial orientierte [4] Kulturen schreiben häufig ausführlichere Emails mit höflicher Anrede und Floskeln; Kollektivistische bzw. weniger sozial orientierte Kulturen lassen Anreden weg und schreiben häufig ein zwei sehr präzise Sätze.

5.2 Der Chat

Wie die Email ist der Chat ebenfalls eine textbasierte Form der Kommunikation und kommuniziert ausschließlich verbal. Ihre Media Richness ist gering höher[20];[2]. Da die IKT jedoch ein synchrones Medium ist, erleben die Kommunikationspartner durch die zeitgleiche Anwesenheit das Gefühl höherer *Social Presence*. Dadurch kommt es im Chat leichter zu Small Talks, denn die Möglichkeit zum Feedback ist gegeben. Der Kommunikationsstil ist hier persönlicher, u.a. dadurch intensiviert, dass Sender und Empfänger unter dem Einsatz

sogenannter Emoticons Zeichen austauschen können und somit mimische Kommunikation simulieren. Der IKT ist ein Informationsgehalt von mindestens sieben bis circa 20% zu entnehmen, wenn davon ausgegangen wird, dass nonverbale Kommunikation eine Dreiteilung von Mimik, Gestik und Körpersprache ausmacht. Interkulturelle Besonderheiten betreffen ebenfalls wie bei der Email Höflichkeitsfloskeln, aber auch persönliche Fragen sozial orientierter Kulturen [4].

5.3 Das Telefon

Das Telefon ist ein auditives und synchrones Medium und erfordert die zeitliche Anwesenheit der Kommunikationspartner an der IKT. Anders als bei der Email oder beim Chat sind Kommunikationsvorgänge schriftlich nicht fixiert. Das Telefon ist ein push-Medium, das heißt die Nachricht wird dem Empfänger geliefert. Das Telefon gehört der Klassifikation one-to-one- als auch der one-to-many-Kommunikation an. Letzteres wird häufig in Telekonferenzen genutzt. Das Telefon hat eine höhere Media Richness als Email und Chat und gibt das Gefühl einer Social Presence durch Einbeziehung verbaler und paraverbaler Kommunikationskanäle wie einem (hörbaren) Lächeln in der Intonation gegenüber einer Verstimmung etc. Damit liegt der Informationsgehalt in Anlehnung an Mehrabian [8] bei 62%.

5.4 Die Video-Konferenz

Die Videokonferenz ist ein audiovisuelles Medium und ermöglicht die Kommunikation über verbale und paraverbale Kanäle wahrzunehmen, was auch Nonverbales wie Mimik und Gestik bis zu einem bestimmten Grad miteinschließt. Ein Lächeln kann sich in der one-to-one-Kommunikation noch auf eine Person beziehen, verläuft die Kommunikation one-to-many sind Gestik und Mimik nicht mehr personenzentriert und eine Beziehungsebene stellt sich nur wenig her. Von seiner Media Richness her gehört die Videokonferenz dennoch zu einer der Face-to-face-Kommunikation am nächst simulierenden IKT. Zwar gibt es nicht die Möglichkeit der schriftlichen Fixierung wie bei der Email beispielsweise, dafür ist bei technischer Ausstattung die zeitgleiche Bearbeitung an Dokumenten möglich. Der Informationsgehalt der IKT liegt in Anlehnung an Mehrabian [8] bei mindestens ca. 67%. Bisher verfügen noch wenige Arbeitsplätze über Webcam. Meist ist die IKT, wenn überhaupt, in Konferenzräumen zu finden, dessen Zugang in vielen Unternehmen Führungskräften vorbehalten ist [26].

6 Methodik: Multiple Case Study Design

Die vorliegenden Daten entstammen einer Multiple Case Study (research in progress), an der aktuell zwei Großunternehmen sowie ein mittelständisches Unternehmen beteiligt sind. Weitere zwei bis drei Fallstudien sind für 2012 geplant. Bisher wurden 16 qualitative semistrukturierte Experteninterviews mit 14 Fach- und Führungskräften geführt sowie zwei Mitarbeitern aus dem Human Resource Management. Der Blickwinkel der Interviewpartner aus verschiedenen Abteilungen soll einer Datentriangulation Rechnung tragen und damit Eigen- und Fremdinterpretationen ausschließen. Das qualitative Forschungsdesign gewährt Interviewpartnern den Freiraum, selbst Akzente des Interviews zu setzen. Die Interviews wurden mittels der interpretativ-analysierenden Methode ausgewertet. Zur Validität der Daten vollzog sich die Analyse und Evaluation in Anlehnung an Lamnek [7] konsequent in vier Phasen:

- 1.) Transkription: *Vollständige Verschriftlichung der ca. 15-stündigen Audiodateien, Anonymisierung und Vereinheitlichung der Daten.*
- 2.) Einzelanalyse: *Separate Betrachtung der Interviews, Entnahme prägnanter Stellen in Ergänzung mit Kommentaren/Überschriften zur Bildung von Kategorien.*
- 3.) Generalisierende Analyse: *Prüfung nach Gemeinsamkeiten und inhaltlichen Differenzen.*
- 4.) Kontrollphase: *Überprüfung reduktiver Auswertung mit Hilfe der Originaltranskripte; Diskussionen mit Erfahrungsträgern (Experten, Personen aus verschiedenen Fachrichtungen).*

	Unternehmen A	Unternehmen B	Unternehmen C
Branche	Automobilkomponenten; Haus- und Gebrauchsgeräte	Flugzeugbau	Messtechnik
Umsatz (2010)	47,3 Mrd. EUR	27,6 Mrd. EUR	o.A.
Mitarbeitergröße	283.500	52.500	1.400
Interviewpartner	10 Teil(Projectmanager) + 2 Mitarbeiter HR	2 Projektmanager	2 Projektmanager

Tabelle 2: Beschreibung der Multiple Case Study

7 Erste Ergebnisse der Multiple Case Study

Die Fallstudien ergaben, dass alle Unternehmen verschiedene kommunikative Herausforderungen bewältigen müssen. Das Handling unterscheidet sich jedoch deutlich. Einige Interviewpartner setzen ausdrücklich auf eine intensive Kommunikation und halten ihre Mitarbeiter dazu an, quantitativ als auch qualitativ hoch mittels geeigneter IKT zu kommunizieren und den persönlichen Kontakt zu intensivieren. Fallstudie A hatte die größten Herausforderungen zu bewältigen, arrangierte kein Kick-Off-Meeting zu Beginn der Zusammenarbeit und litt unter mangelnden Teambuildings, was sich in intransparenter Kommunikation zeigte und schließlich beinahe zum Scheitern des Projektes führte. Unternehmen B und C setzten verstärkt auf Face-to-Face-Kommunikation wie einem Auftakt gebenden Kick-Off und regelmäßigen Dienstreisen. Unternehmen B unterschied sich in soweit zu A und B, dass es den Zugang zur IT für jeden Mitarbeiter, unabhängig von seiner Hierarchieebene gewährte.

	Unternehmen A	Unternehmen B	Unternehmen C
Virtuell-kommunikative Herausforderungen	hoch	durchschnittlich	durchschnittlich
Interkulturell-kommunikative Herausforderungen	sehr hoch	hoch	durchschnittlich
Kooperationsland	u.a. Indien	u.a. Indien und Türkei	Türkei
Zugang der IKT für jeden Mitarbeiter	nein	ja	nein
Face-to-face-Kommunikation	selten	in kleinen Frequenzen	in großen Frequenzen
Kick-Off-Meeting	nein	ja	ja
Bewertung des Teambuildings	negativ	durchschnittlich	positiv
Status des Projektes/ internationaler Geschäftstätigkeit	abgeschlossen	nicht abgeschlossen	nicht abgeschlossen

Tabelle 3: Kommunikationsrelevante Ergebnisse der Fallstudien

Aufgrund der Kürze beschränken sich die folgenden Ausführungen auf virtuelle und virtuell-interkulturelle Herausforderungen in der Kommunikation.

7.1 Virtuelle Herausforderungen

Der Großteil der Informationen wird in allen drei Fallunternehmen verbal über die Schriftsprache kommuniziert, wodurch leicht Missverständnissen und Deutungsschwierigkeiten [21] entstehen. Die IKT wird bevorzugt genutzt, weil Sprachschwierigkeiten leichter überwunden werden, wenn sich der Sender beim Verfassen bzw. der Empfänger beim Entcodieren der Nachricht Zeit lassen kann. Die Fallunternehmen verfügen zwar alle über die technischen Voraussetzungen für Instant Messaging (Chat) oder Videokonferenz, sie werden jedoch noch nicht ausschöpfend genutzt. Letzteres ist in zwei von drei Unternehmen der Führungsebene vorbehalten.

Die Interviews ergaben ferner, dass einige Mitarbeiter die IKT-gestützte Kommunikation als befremdlich empfinden. Ein Zusammenhang konnte mit dem Alter der Nutzer festgestellt werden. Es bezog sich nicht auf die Nutzung bzw. Nichtnutzung an sich, sondern die Art der Nutzung wie zum Beispiel der Einsatz von Emoticons in Chats und Emails. Ähnliches gilt vor allem beim Verfassen einer Email über verschiedene Hierarchieebenen: Das Versenden von Emoticons an Vorgesetzte und Untergebene wird als unangemessen empfunden.

D14: „Das stimmt vielleicht, dass ich meine Kommunikationsabsicht durch ein Smiley transparenter wäre, aber da käme ich mir albern vor das zu benutzen.“

Weiter zeigte sich, dass die Auswahl der IKT im Sinne der *Social Presence Theory* Einfluss auf den *Kommunikationsstil* hat. Ein Fax oder eine Email wurde eher sachlich und aufgabenbezogen geführt. Die Interviewpartner nutzen hier den typisch formellen Stil der Schriftsprache: „bzgl. der Angelegenheit...“ oder „das Dokument anbei soll Ihnen als Anleitung dienen“. Zudem versuchten die Probanden, die Defizite der virtuellen Kommunikation durch eine deutlichere Sprache auszugleichen.

7.2 Virtuell-interkulturelle Kommunikation

Die virtuelle Kommunikation kann kaum noch getrennt von der interkulturellen Kommunikation betrachtet werden. Letztere bezog sich auf deutsch-indische bzw. deutsch-türkische Kommunikation.

Teammitglieder aus dem indischen oder türkischem Kulturkreiskommunizierten in den Fallstudiengegenüber dem deutschen deutlich mehr über nonverbale und paraverbale Kommunikationsbestandteile. Zusammenhänge bestehen auch im impliziten Kommunikationsstil zum direkten (hier: Deutschland) [4];[3]. Im virtuellen Raum kann der implizit gewohnt kommunizierende Sender keine non- und paraverbalen Bestandteile der Kommunikation nutzen und der Empfänger diese auch nicht wahrnehmen, was jedoch auch in der Face-to-face-Kommunikation herausfordernd blieb.

D5: „In der geben die Wahrheit nur dann problemlos von sich, wenn sie positiv ist. Positiv für sie, für das Projekt oder auch für den Auftraggeber. (...) Aber negative Botschaften in einer Form, dass sie der Deutsche negativ in dem Umfang wahrnimmt, das klappt gar nicht, Also der geneigte indische Mitarbeiter kann nicht sagen, da ist jetzt irgendwas schief gegangen. Das kann der aus irgendeinem Grund nicht.“

D2: „Es muss schon lichterloh brennen bevor man aus Indien eine Alarmmeldung bekommt.“

Eine weitere Besonderheit ist, dass Kulturkreise, die implizit kommunizieren in bestimmten Fällen Probleme im Projekt oder Verständnisprobleme nicht kommunizieren. Gründe hierfür können die hohe Serviceorientierung des Kulturkreises sein oder der Status des Vorgesetzten aufgrund einer hohen Machtdistanz [2].

D2: „Wir waren der Kunde für [REDACTED] und demnach widersprach man uns nicht.“

Ein Teilprojektmanager aus Unternehmen A war zeitweise in dem Glauben, dass der Arbeitsprozess nicht behindert sei und aufgrund der Distanz und der eingeschränkten Kontrollmöglichkeiten, bemerkte den Arbeitsstatus erst zu spät. Hierin zeigt sich ferner, dass gegenseitiges Vertrauen und eine Beziehungsebene, die für ein Teambuilding essentiell sind, nicht vorlagen und damit nicht stattgefunden hatten.

Neben der Überwindung kultureller Grenzen, werden auch zeitliche Unterschiede relevant. Die Fallunternehmen sind damit zwangsläufig angehalten über asynchrone Technologien zu kommunizieren, durch die es eine zeitliche verzögerte von Feedback gibt. Dies galt mehr für Unternehmen A und B, die mit Indien bei einer Zeitverschiebung von 3,5 Stunden umzugehen hatten als für die Zusammenarbeit mit der Türkei bei einer Zeitverschiebung von einer Stunde.

Die untersuchten Kulturen der Fallstudien unterscheiden sich durch eine höhere bzw. niedrigere Affinität zur Verwendung von IKT. Indische Teammitglieder hatten kaum Berührungängste im Umgang mit den IKT und scheuten keine Videokonferenz mit Bildübertragung, wo hingegen der deutsche Kulturkreis sich in der Liveschaltung eher unwohl fühlt. Restriktionen gab es jedoch in der Telekommunikation und Infrastruktur. Diese war in Deutschland besser als in Indien. Die Türkei konnte in beiden Fällen in der Mitte angesiedelt werden.

Die eher individualistisch geprägte deutsche Kultur äußerte sich im Kommunikationsverhalten dadurch, dass sie Distanz wahrt [4]. Die kollektivistisch geprägten Kulturen wie Indien und die Türkei sind fremden Menschen gegenüber offener und distanzloser [4]. Dies schlägt sich auch in der Verwendung mit der IKT nieder: Deutsche Projektmitglieder fühlten sich zum Teil gestört, wenn die Kommunikation über das Telefon verlief und nicht über den Schriftverkehr. Zum Beispiel wurden Telefonanrufe mit der Bitte abgewiesen, eine Email zu verfassen. Auf der anderen Seite folgten Deutsche aus ihrem kulturellen Verständnis heraus, er bzw. sie könne den Empfänger stören, in dem der Sender durch die Nutzung eines Telefons Distanz breche und nutzte daher eher eine IKT wie die Email. Indische und türkische Teammitglieder nutzen bevorzugt das persönliche Gespräch über Telefon.

D4: „To deal with colleagues from India is very important to establish the communication channel. Germans should communicate as most as possible and talk with the colleague from India.“

Anders herum ist es der Fall, wenn Kommunikation über verschiedene Hierarchieebenen verläuft. Aufgrund der hohen Machtdistanz [4];[2] der indischen und türkischen Teammitglieder nutzen diese vorzugsweise eine asynchrone IKT als eine synchrone, aus der Befürchtung heraus, den Vorgesetzten zu stören oder gar eine Hierarchie zu brechen.

8 Abschließende Betrachtung und weitere Forschungsschritte

IKT bietet verteilten Teams virtuell über geographische, kulturelle und zeitliche Grenzen zu kommunizieren. Abhängig von IKT leidet das Teambuilding darunter, was sich in intransparenter Kommunikation und mangelndem Beziehungs- und Vertrauensaufbau zeigt. Erklärungshilfe dabei leisten die Theorien der Social Presence und der Media Richness, die zeigen, dass Kommunikation geschieht über verschiedene Kanäle, die jedoch bei der IKT-gestützten Kommunikation nur begrenzt zum Einsatz kommen können. Damit virtuelle Kontakte und Teambuilding sozial befriedigend ausfallen, ist die zielgerichtete, d.h. von der Kommunikation abhängige Auswahl der IKT von entscheidender Bedeutung. Je reichhaltiger die IKT (Media Richness) und so höher das Gefühl der Social Presence des Teammitglieds, desto eher stellt sich unter Teammitgliedern eine Beziehungs- und Vertrauensebene ein. Dieser Zusammenhang konnte vor allem im Fallunternehmen B und C festgestellt werden.

Teammitglieder müssen ihre Möglichkeiten zur transparenten Kommunikation ausschöpfen, was auch bedeutet, dass Unternehmen ihren Mitarbeitern Zugang zur IKT gewähren bzw. Arbeitsplätze mit modernsten IKT versehen. Zudem sind Besonderheiten der interkulturellen Kommunikation zu beachten.

Abschließend ist festzuhalten, dass sich aus den kommunikativen Herausforderungen ein spezifisches Anforderungsprofil für Teammitglieder und Unternehmen ergibt, die den Erfolg bzw. Misserfolg von Organisationen mitbestimmen.

9 Literatur

- [1] Coenenberg, A.G. (1966): Kommunikation in der Unternehmung. 1. Auflage. Wiesbaden.
- [2] Herrman, D., Hüneke, K., Rohrberg, A. (2006): Führung auf Distanz – Mit virtuellen Teams zum Erfolg. Wiesbaden.
- [3] Hofstede, G. (2006): Lokales Denken, globales Handeln: interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management. 3. Auflage. München.
- [4] House, R.J. (2004): Culture, leadership, and organizations. The GLOBE study of 62 societies. Thousand Oaks, Californien.
- [5] Köhler, T. (2003): Das Selbst im Netz. Die Konstruktion sozialer Identität in der computervermittelten Kommunikation. 1. Auflage. Wiesbaden.
- [6] Köppel, P. (2007): Konflikte und Synergien in multikulturellen Teams. Virtuelle und face-to-face-Kooperation. 1. Auflage. Wiesbaden.
- [7] Lamnek, S. (2005): Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch. 4. Auflage. Weinheim und Basel.
- [8] Mehrabian, A. (1981). Silent messages: Implicit communication of emotions and attitudes. Belmont, CA: Wadsworth
- [9] Schäfers, B. (1998): Grundbegriffe der Soziologie. 5. Auflage. Opladen.
- [10] Schulz von Thun, F. (2007): Miteinander Reden. Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation. 45. Auflage. Hamburg.
- [11] Short, J.; Williams, E.; Christi, B. (1976): The Social Psychology of Telecommunications, New York Wiley.
- [12] Watzlawick, P; Beavin, J. Jackson D. (2011): Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. 12. Auflage. Bern.
- [13] Watzlawick, P.; Beavin, J.H.; Jackson, D.D. (1996): Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien, 9. Auflage. Bern u.a.
- [14] Boos, M.; Jonas, K.J.; Sassenberg, K. (2000): Sozial- und organisationspsychologische Aspekte computervermittelter Kommunikation. In: Boos, M.; Jonas, K.J.; Sassenberg, K.: Computervermittelte Kommunikation in Organisationen. Göttingen u.a.
- [15] Brehm, M. (2003): Unternehmenskommunikation. In: Schanz, G.: Unternehmensführung. Handlungsfelder. Band III. Göttingen.
- [16] Herrmann, T. (2001): Kommunikation und Kooperation. In: Schwabe, G.; Streitz, N.; Unland, R.: CSCW-Kompodium: Lehr- und Handbuch zum computerunterstützten kooperativen Arbeiten. Berlin u.a. Seite 167-173.
- [17] Pansegrau, P. (1997): Dialogizität und Degrammatikalisierung in E-mails. In: Weingarten, R.: Sprachwandeldurch Computer. Opladen. 167-173.
- [18] Walther, J.B. (2000): Die Beziehungsdynamik in virtuellen Teams. In: Boos, M; Jonas, K.J.; Sassenberg, K.: Computervermittelte Kommunikation in Organisationen. Internet und Psychologie. Band 3. Göttingen u.a.

- [19] Walther, J.B.(1992): Interpersonal Effects in Computer Mediated Interaction. *Communication Research* 19, S. 52-90.
- [20] Daft, R.L.; Lengel, R.H.; Trevino, L.K. (1987): Message equivocality, media selection, and manager performance: Implications for Information Systems. *MIS Quarterly* 11, S. 355-366.
- [21] Dennis, A.R.; Kinney, S.T. (1998): Testing Media Richness Theory in the New Media: The Effects of Cues, Feedback, and Task Equivocality. *Information Systems Research*. 9 (3): S. 256-274.
- [22] Griffith, T.L.; Neale, M.A. (2001): Information processing in traditional, hybrid, and virtual teams. From nascent knowledge to transactive memory. In: *Research in Organisational Behaviour*, 23, S. 379-421.
- [23] Hertel, G.; Geister, S.; Konradt, U. (2005): Managing virtual teams. A review of current empirical research, in: *Human Resource Management Review*, 15, 69-95.
- [24] Hertel, G.; Konradt, U.(2000): Führung virtueller Teams: Entwicklung eines Managementkonzepts auf der Basis sozialpsychologischer Modelle. In: *Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. (Hg.), Komplexe Arbeitssysteme-Herausforderungen für Analyse und Gestaltung*. Dortmund: GfA Press:S. 273-276.
- [25] Knapp, K., Knapp-Potthoff, A. (1990), *Interkulturelle Kommunikation*, in: *Zeitschrift für Fremdsprachenforschung*, S. 62-93.
- [26] Remdisch, S.; Utsch, A. (2006): Führen auf Distanz. Neue Herausforderungen für Organisation und Management. In: *OrganisationsEntwicklung – Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Changemanagement*. Ausgabe 3/06, S. 32-43.
- [27] Mennecke, B.E., Triplett, J.L., Hassall, L.M., Conde, Z.J. (2010): Embodied Social Presence Theory. *HICSS 2010*. 1-10.
- [28] House, R., Javidan, M., Hanges, P., Dorfman, P.: Cultural Influences on Leadership and Organizations: Project GLOBE. o.O. o.J. In: URL: http://leadership.wharton.upenn.edu/l_change/publications/House/Cultural%20House%20.doc. Abgerufen am: 10.02.2009.
- [29] Köppel, S (o.J.): Kulturelle Diversität in virtuellen Teams. <http://www.synergyconsult.de/pdf/Kulturelle%20Diversitaet%20in%20virtuellen%20Teams.pdf>. Abgerufen am 29.05.2011.
- [30] Walther, J.B., & D'Addario, K. P. (2001). The Impacts of Emoticons on Message Interpretation in Computer-Mediated Communication. *Social Science Computer Review*, Vol. 19 No.3, Fall 2001, S. 324-347. <http://ssc.sagepub.com/cgi/reprint/19/3/324>. Abgerufen am 22.05.2011.