

Kulturelle Diversität in virtuellen Teams

Petra Köppel

ABSTRACT

In den Zeiten permanenter organisationaler Veränderungen stehen Führungskräfte und Mitarbeiter regelmäßig vor neuen Herausforderungen. Die Dynamik der globalen Wirtschaftslage bringt innovative Kooperationsformen zwischen und innerhalb von Unternehmen, an welche sich die Beteiligten erfolgreich anpassen müssen. Einerseits erhöht sich die Diversität vor allem in kultureller Hinsicht durch die Internationalisierung der unternehmerischen Tätigkeiten, andererseits sind flexible und innovative Arbeitsformen nötig, um den volatilen Marktanforderungen gerecht zu werden und internationale Perspektiven zu generieren. Virtuelle Teams vereinigen beide Erscheinungsformen in sich: Durch die Beteiligung internationaler Experten sind sie divers geprägt und zudem hoch dynamisch hinsichtlich Aufgabeninhalte und Standorte.

Ihr praktischer Einsatz eilt der wissenschaftlichen Analyse voraus, so dass sie bereits in vielen globalen Unternehmen gang und gäbe sind, ohne dass ihre Gruppendynamischen Prozesse und eben auch Schwierigkeiten bei der Erfüllung der an sie gestellten Erwartungen von Seiten der Wissenschaft ausreichend untersucht worden wären. Der folgende Beitrag weist auf einige der Ansatzpunkte hin, bei denen in virtuellen Teams mit Problemen zu rechnen ist und welche sowohl beim set-up in den Unternehmen als auch in zukünftiger Forschung verstärkt zu berücksichtigen sind.

1 Einleitung

Virtuelle Teams sind eine aktuelle Erscheinung in einer Wirtschaftslage, die durch Globalisierung und Flexibilisierung geprägt ist. Unternehmen versuchen, mit dem Einsatz von virtuellen Teams die geographisch verteilten Ressourcen zu in einer hoch dynamischen und anpassungsfähigen Form zu nutzen.¹ Die Vorteile liegen auf der Hand: Niedrigere Lohnkosten im Ausland locken,² inländische Arbeitsgruppen mit gut qualifizierten Kollegen dort vor Ort zu verstärken,³ zumal, wenn es expandierende Märkte sind, in denen es gilt, sich ein Standbein aufzubauen. Kundennähe bei marktorientierten Tätigkeiten ist ein weiterer ausschlaggebender Grund,⁴ warum v.a. Arbeitsgruppen im internationalen Kundenservice lokale Ansprechpartner als Mitglieder aufnehmen. Bei global verteilter Entwicklung und Produktion spielt Prozessorientierung⁵ als auch der Einbezug von lokalen Partnern in Form von strategischen Allianzen oder Joint Ventures eine Rolle,⁶ so dass sich die Teams aus den Verantwortlichen der verschiedenen Standorte rekrutieren.

2 Definition virtueller Teams

Als Teams werden Kleingruppen verstanden, die aus drei bis ca. 15 Mitgliedern bestehen. Sie verfolgen ein gemeinsames Ziel und eine gemeinsame Aufgabe, die sie nutzbringend für die Unternehmung zu erfüllen haben. Als Grundlage ihrer Kooperation bildet sich ein soziales Netz aus persönlichen Beziehungen, welche die Interaktionen zwischen den Mitgliedern beeinflussen.⁷ Sieht man von teilautonomen Arbeitsgruppen ab, steht den meisten Teams ein formaler Gruppen- oder Projektleiter vor; andere Rollen ergeben sich durch Charaktere und Fertigkeiten der Mitglieder sowie der Beziehungen im Team.⁸ Die Kooperation kann permanent ausgerichtet sein als feste organisatorische Einheit im Unternehmen oder temporär zur Erfüllung einer spezifischen Aufgabe,⁹ was meist unter Projektarbeit subsumiert wird.¹⁰

Virtuelle Teams zeichnen sich dadurch aus, dass die Mitglieder über keinen gemeinsamen Arbeitsplatz an einem Standort verfügen.¹¹ Stattdessen arbeiten einzelne Personen oder Subteams an geographisch zum Teil sehr weit voneinander entfernten Orten. So ist es durchaus üblich, dass Mitarbeiter auf verschiedenen Kontinenten gemeinsam eine Aufgabe zu bewältigen haben, ohne dass sie sich sonderlich häufig zu Gesicht zu bekommen.¹² Als Voraussetzung gilt die moderne Informations- und Kommunikationstechnologie, deren Einsatz die Basis für eine Kooperation bildet.¹³ Telefonie, *e-mail*, Videokonferenzen, Intra- und Internet sowie verschiedene Formen von Datenbanken und *groupware* bilden Substitute zum herkömmlichen persönlichen Gespräch und zum Gruppenmeeting. Geographische und zeitliche Distanzen (Zeitzone) können damit überwunden werden,¹⁴ so dass keine technische Notwendigkeit für aufwendige Versetzungen bzw. Auslandsentsendungen oder kostspielige Dienstreisen mehr besteht. Damit werden die modernen Kommunikationstechnologien zuweilen als treibende Kraft für organisationale Veränderungen gesehen.¹⁵

¹ Vgl. Kirkman et al. 2004.

² Vgl. Picot/Reichwald/Wigand 2003.

³ Vgl. Levenson/Cohen 2003, Bell/Kozlowski 2002, Elsener 2005.

⁴ Vgl. Townsend et al. 1998, Kirkman et al. 2004.

⁵ Vgl. Müller 1997.

⁶ Vgl. Townsend et al. 1998, Lipnack/Stamps 1998.

⁷ Die Kleingruppenforschung liefert eine breite Anzahl an Definitionen (siehe z.B. Wahren 1994, Shaw/Barrett-Power 1998, Fisch/Beck 2002), deren Essenz hier wiedergegeben wird.

⁸ Zu Rollen siehe beispielsweise Wilke/Wit 2002 oder Wahren 1994.

⁹ Vgl. Wahren 1994.

¹⁰ Vgl. Fisch/Beck 2002.

¹¹ Für detaillierte Definitionen von virtuellen Teams siehe Herczeg et al. 2000, Townsend et al. 1998 oder Hertel/Geister/Konradt 2005.

¹² Der Grad an Virtualität variiert mit der Häufigkeit persönlicher Kontakte (vgl. Hertel/Geister/Konradt 2005). Rein virtuelle Teams, deren Mitglieder sich nie sehen, kommen in der Praxis eher selten vor (vgl. Griffith/Neale 2001).

¹³ Vgl. DeSanctis/Monge 1998.

¹⁴ Vgl. Bell/Kozlowski 2002.

¹⁵ Vgl. Davidow/Malone 1993.

Doch nicht nur die geographischen Grenzen können durch die Zusammenführung von verteilten Mitarbeitern in ein Team bezwungen werden, sondern auch organisationale und funktionale.¹⁶ Nicht nur verschiedene Einheiten bzw. Vertreter verschiedener Funktionen eines einzelnen Unternehmens können in einem virtuellen Team beteiligt sein, sondern auch Angehörige unterschiedlicher Organisationen. Gerade bei den oben angesprochenen strategischen Allianzen und Joint Ventures stellt dies eine besonders flexible und passgenaue Form für die Bewältigung eines gemeinschaftlichen Projekts dar. Teams können entlang der Wertschöpfungskette, angefangen beim Lieferanten über Vertreter der Entwicklung und Produktion sowie die daran beteiligten Geschäftspartner bis hin zum Kunden aufgestellt werden.¹⁷ Die unmittelbare Integration der diversen Interessen, Kenntnisse und Verfahrensweisen reduziert die sonst aufwendige Kommunikation zwischen den Schnittstellen und resultiert in einem beschleunigten Arbeitsprozess.¹⁸

3 Effektivitätsfaktoren in virtuellen Teams

Zwei Aspekte, welche die Effektivität beeinflussen und sogar erheblich beeinträchtigen können, werden in dieser prozess- und kostenorientierten Sichtweise komplett vernachlässigt: erstens die Diversität, welche neben verschiedenen Funktionen, Hierarchieebenen und Unternehmenszugehörigkeiten auch die kulturelle Dimension umfasst, und zweitens die durch technische Hilfsmittel beeinflusste Verzerrung im Ausmaß und Art der Kommunikation und Kooperation, die Einfluss nimmt auf die Teamentwicklung und Führung.

3.1 Diversität in virtuellen Teams

Der Diversitätsaspekt kann sich sowohl positiv als auch negativ auswirken. Die bereits beschriebene Diversität in aufgabenbezogenen Dimensionen wie Funktion und Unternehmenszugehörigkeit als auch Hierarchie kann genutzt werden, indem die verschiedenen Perspektiven eingebracht und zielführend zur Aufgabenbewältigung eingesetzt werden.¹⁹ Unternehmen können bei der Zusammensetzung des Teams auf ihre gesamte internationale Belegschaft zurückgreifen und die jeweiligen Experten ihres Sachgebiets rekrutieren. Im Problemlöseprozess kann aus einem erhöhten Repertoire an Erfahrungen, Kenntnissen, Arbeitsweisen, Fertigkeiten, Stilen und Perspektiven geschöpft werden, unter der Voraussetzung, dass alle Beteiligten relevantes Wissen aktivieren, sich gleichermaßen öffnen und in der Gruppendiskussion bzw. von den Entscheidungsträgern gehört werden.²⁰ Gerade hier präsentiert sich der erste Knackpunkt kulturell diverser Teams: Selten sind alle Mitglieder in ihrer Rolle gleichberechtigt, denn kulturelle Mehr- und Minderheiten geben an, wer sich äußert und wer gehört wird.²¹ Zudem bedingen kulturelle Verhaltensweisen, inwieweit ein Mitarbeiter sich bei Gruppendiskussionen in den Vordergrund schiebt, bzw. seine Meinung vertritt und durchsetzt, v.a. wenn verschiedene Hierarchieebenen anwesend sind.

Damit ist schon angesprochen, dass nicht nur direkt aufgabenbezogene Dimensionen variieren und ihren Einfluss auf die Kooperation nehmen, sondern auch stärker personenbezogene, die neben Kultur beispielsweise Alter und Geschlecht umfassen. Auch die Sprachgruppe, die ein Mitarbeiter angehört, kann gerade in internationalen Teams, in denen meist Englisch Geschäftssprache ist, relevant werden und Teammitglieder in Muttersprachler und Nichtmuttersprachler bzw. nach deren Fremdsprachbeherrschung aufteilen. So haben Mitarbeiter mit nicht ganz so ausgereiften Englischkenntnissen weniger Möglichkeit, aktiv an den oben erwähnten Gruppendiskussionen teilzunehmen und ihren fachlich bedeutsamen Beitrag zu leisten.²²

Doch ist personenbezogene und gerade kulturelle Diversität auch von der positiven Seite zu betrachten: Kulturell bedingte Unterschiede in Sichtweisen und Arbeitsmethoden stellen ebenso eine Erweiterung des für einen

¹⁶ Vgl. Bell/Kozlowski 2002.

¹⁷ Vgl. Picot/Reichwald/Wigand 2003.

¹⁸ Vgl. Müller 1997.

¹⁹ Vgl. Distefano/Maznevski 2000.

²⁰ Vgl. Ting-Toomey/ Oetzel 2001.

²¹ Analog der Status Theorie, dass Hochstatusmitglieder mehr sprechen und mehr gehört werden (vgl. Sader 1991).

²² Vgl. Kirchmeyer/Cohen 1992.

komplexen Problemlöseprozess nötigen Repertoires dar, aus dem sich das Team bedienen kann.²³ Gerade bei kreativen Aufgabenstellungen ist es wichtig, als Ausgangspunkt differierende Ideen zur Verfügung zu haben, aus denen eine innovative Lösung entwickelt werden kann. Doch auch in den Phasen der gängigen Aufgabenbewältigung (Problemidentifikation, Problemanalyse, Lösungserarbeitung, Lösungsauswahl, Implementation) kann Varietät, unter der Voraussetzung, dass sie erkannt und genutzt wird, einen Vorteil darstellen.

3.2 Kommunikation in virtuellen Teams

Es ist davon auszugehen, dass gerade durch den anfangs erläuterten Entstehungshintergrund virtuelle Teams bei weitem diverser besetzt sind als lokale herkömmliche Teams: Internationale Experten und damit kulturell diverse Mitglieder, die über die im jeden Team gängige Diversität an Alter und Geschlecht auch noch Zugehörigkeit zu verschiedenen Unternehmen oder zumindest zu verschiedenen Einheiten und Funktionen aufweisen.²⁴ Die eben diskutierte Möglichkeit der Nutzung baut darauf auf, dass die jeweiligen Eigenheiten und Vorzüge der vertretenen Mitarbeiter erkannt werden. Dazu müssen diese jedoch auch erst einmal bekannt gemacht werden, und dies würde in einem *face-to-face* Teams durch persönliche Interaktion am Arbeitsplatz, informelle Gespräche, Teammeetings und physisch gleichzeitige Bearbeitung der Aufgabe passieren. Doch genau diese Möglichkeiten werden durch den Einsatz von Medien anstelle persönlicher Interaktion eliminiert.

Dies wird erfasst durch die *lack of social context cues hypotheses*,²⁵ welche besagt, dass durch die Medienkommunikation Informationen zur Person und zum Kontext des Senders herausfiltert. In der *face-to-face* Situation wird neben dem gesprochenen Wort auch über paraverbale (z.B. Tonfall) und nonverbale Kanäle kommuniziert. Insbesondere der visuelle Anteil im Bereich der nonverbalen Kommunikation ist bedeutend: Durch die Beobachtung der Bewegungen und der Reaktionen des Gesprächspartners können zusätzliche Informationen aufgenommen werden, welche zum Verständnis nötig sind. So wird eine Anzahl von Mitteilungen nicht in Worte gefasst, sondern durch besondere Handlungen der Beteiligten übermittelt, häufig, ohne dass es denjenigen in diesem Moment bewusst ist. Der Umfang an verfügbaren Kanälen variiert je nach Medium. So werden Videokonferenzen, die recht nah an die *face-to-face* Interaktion heranreichen, nach dem Konzept der *media richness*²⁶ als besonders reichhaltig bezeichnet, da sie neben dem gesprochenen Wort sowohl para- und zum Teil, wenn auch technisch eingeschränkt,²⁷ nonverbale Elemente enthalten. Gespräche per Telefon laufen verbal und paraverbal; *e-mails* hingegen verlieren jeden Anteil, der über das geschriebene Wort hinausgeht und werden daher als wenig reichhaltig eingestuft.

Diese beiläufig übermittelten Informationen mögen auf den ersten Blick nicht sonderlich relevant erscheinen, doch betrachtet man deren Funktionen, werden die Auswirkungen der Beschränkung auf mediengestützte Kommunikation deutlich. An erster Stelle regulieren Augenkontakt, Gesten, etc. die Gesprächsführung, wie beispielsweise den Sprecherwechsel.²⁸ Bei Telefonkonferenzen ist es schon schwieriger, eine gewöhnliche Diskussion zu führen, die mehr oder weniger zielgerichtet ausfällt und trotzdem die Beiträge aller Beteiligten umfasst. Beim *e-mail*-Verkehr wird es am deutlichsten, dass durch den Mangel an Koordination der rote Faden verloren wird und ein komplexer Gedankenaustausch nicht möglich ist. Diese Beispiele zeigen, dass gleich durch welches Medium die Kommunikation grundsätzlich weniger effektiv ausfällt: Es ist ein höherer koordinativer Aufwand nötig, und das bei einem vergleichsweise geringerem Output, d.h. ausgetauschter Information.²⁹ Dies wird verstärkt durch den manuellen Aufwand, den ein Mitarbeiter wahrnimmt, wenn er statt einem spontanen Wortwechsel über den Schreibtisch bzw. zwischen den Büros hinweg zum Hörer greifen muss, um jemanden (unter der Beachtung der Zeitzonen und unterschiedlichen Arbeitszeiten) zu versuchen, telefonisch zu erreichen, oder sein Anliegen als *e-mail* tippt, in der er sich kurz und präzise ausdrücken muss, um sich verständlich zu machen und nicht zu viel Zeit zu verlieren.³⁰

²³ Vgl. Ely/Thomas 2001.

²⁴ Vgl. Griffith/Neale 2001.

²⁵ Vgl. Sproull/Kiesler 1986.

²⁶ Vgl. Daft/Lengel 1986.

²⁷ Von den Nutzern wird häufig bemängelt, dass die auf dem Bildschirm zu sehenden Ausschnitte zu klein sind und die Übertragungsqualität zu schlecht (vgl. Carletta/McEwan/Anderson 1998).

²⁸ Vgl. Blackburn/Furst/Rosen 2003.

²⁹ Vgl. Kiesler/Sproull 1992, Orlikowski/Hertel/Konradt 2004.

³⁰ Vgl. Walther/Burgoon 1992 und Hightower/Sayeed 1996.

Geht man nun einen Schritt weiter und betrachtet die Konsequenz der mangelnden sozialen Kontextinformationen auf der Ebene der interpersonalen Beziehungen, ist zu erkennen, dass neben dem eher als lediglich lästig einzustufenden Kommunikationsaufwand auch schwerwiegende Brüche in der Teamentwicklung und dem Vertrauensaufbau wahrscheinlich werden.

Hierzu erst einige Worte vorab zum herkömmlichen Aufbau von Vertrauen: Neben der Vertrauensneigung, also der persönlichen Disposition eines Mitarbeiters, ist vor allem seine Einschätzung der Vertrauenswürdigkeit des Interaktionspartners von Bedeutung.³¹ In die Vertrauenswürdigkeit fließen Faktoren wie Fachkompetenz, Leistungsbereitschaft, Absichten, persönliche Eigenschaften und Gruppenzugehörigkeiten (wie z.B. Kultur, Unternehmen, Abteilung, etc.) und Verhaltenskonsistenz.³² Neben diesen grundlegenden Elementen von Vertrauen müssen die Umstände es erlauben, dass sich rekursiv über häufig zufällige Verhaltensweisen Vertrauen entwickeln kann. Die gegenseitige Öffnung verläuft schrittweise und reziprok über gemeinsames bzw. gegenseitig wahrgenommenes Handeln,³³ in der sich die eben gelisteten Faktoren niederschlagen.

Wie diese Beschreibung bereits impliziert, verläuft der Vertrauensaufbau über persönliche Interaktion. Werden Medien zwischengeschaltet, können kein gemeinsames Handeln und damit keine unmittelbare Wahrnehmung vertrauenswürdiger Aspekte stattfinden.³⁴ Nur die Information, welche durch die Medien vermittelt wird, reicht für einen Vertrauensaufbau nicht aus, da genau die personenbezogenen Elemente fehlen. Und dies nicht nur unabsichtlich durch das Ausblenden der nonverbalen Elemente, sondern auch absichtlich, da Mitarbeiter sich kürzer fassen und stark sachbezogen kommunizieren. Informelle Gespräche (in der Kaffeeküche, bei der Mittagspause oder am Arbeitsplatz) sowie informelle Anteile bei formalen Besprechungen (*small talk* oder Nebenthemen), die einerseits einen hohen persönlichen Gehalt aufweisen, aber auch relevante arbeitsbezogene Gedanken und Ideen einschließen, haben keinen Raum und fallen weg.³⁵

Mitgliedern virtueller Teams verbleibt als mäßigen Ersatz institutionenbasiertes Vertrauen,³⁶ d.h. solches, das durch Stellenbeschreibungen, Aufgabenzuweisungen und reglementierte Prozesse getragen wird. Manche Wissenschaftler³⁷ meinen, dass sich als Alternative zum herkömmlichen Vertrauen *swift trust* in virtuellen Teams bilden könnte, welches durch den Import von Vertrauen (also der noch unbegründeten Annahme vertrauenswürdiger Partner) und durch Rahmenbedingungen wie enges Netzwerk und Gefahr der Rufschädigung gekennzeichnet ist. Es ist jedoch ein Konzept, das ursprünglich bei *face-to-face* Gruppen beobachtet wurde³⁸ und daher nicht die eben geschilderte Problematik der fehlenden persönlichen Interaktion berücksichtigt.

Was bisher auch noch nicht direkt besprochen wurde, ist die Relevanz der Kontextinformation, welche die Arbeitsbedingungen des virtuellen Kollegen beinhaltet. Diese wird im gleichen Maße wie die personenbezogenen Aspekte in der Vermittlung per Medien ignoriert, da sie für den Betroffenen selbstverständlich ist und nicht weiter thematisiert wird. Doch sie beeinflussen im wesentlichen Maße die Arbeit und Leistung des Kollegen, da sie die ganze Bandbreite angefangen bei klimatischen Verhältnissen über technische Ausstattung bis hin zur Organisationsstruktur und lokalen Prozessen umfassen.³⁹

Was bedeutet jedoch Vertrauensmangel für die Gruppenarbeit?

Herrscht geringes Vertrauen, d.h. Misstrauen zwischen den Kollegen an verschiedenen Standorten, ist davon auszugehen, dass der eh schon erschwerte Kommunikationsfluss noch weiter beeinträchtigt wird, da die Beteiligten mit der Weitergabe von Information strategisch vorgehen bzw. wegen Angst vor Ausnutzung auf Grund opportunistischer Absichten des Empfängers sich nicht öffnen.⁴⁰ Die Aufgabenbewältigung wird erschwert, insbesondere wenn die Teammitglieder an einer independenten Aufgabe arbeiten, die nur durch Kooperation und Austausch erfolgreich ausgeführt werden kann. Spezielle Aufgaben wie die Entwicklung Projektphasen wie die der Lösungsgenerierung bedürfen ein hohes Maß an Kreativität, für das, wie oben aufgezeigt, in einer diversen Gruppe hohes Potenzial vorhanden ist. Doch auch Kreativität kann auf Gruppenebene nur erzeugt werden, wenn die Mitglieder bereit sind, ihre Ideen vorzubringen, andersartige Meinungen anzunehmen und in einem gleichberechtigten Prozess eine Lösung zu entwickeln. Dies passiert nur in einer psychologisch sicheren Umgebung unter der Voraussetzung eines Mindestmaß' an Vertrauen.

³¹ Vgl. Hubschmid 2002, Noteboom 2002.

³² Vgl. Hubschmid 2002, Neubauer 1997.

³³ Für ein Modell zum reziproken Vertrauensaufbau siehe Zand 1972.

³⁴ Vgl. Blackburn/Furst/Rosen 2003.

³⁵ Vgl. Hinds/Weisband 2003.

³⁶ Zum institutionenbasiertem Vertrauen siehe Noteboom 2002.

³⁷ Zum Beispiel Jarvenpaa/Leidner 1998 oder Köszegi 2002.

³⁸ *Swift trust* wurde erstmals durch Meyerson/Weick/Kramer 1996 konzeptionalisiert.

³⁹ Vgl. Cramton/Orvis 2003, Hinds/Weisband 2003.

⁴⁰ Vgl. Krystek 2002.

Auf Grund der unterschiedlichen lokalen Arbeitsbedingungen und der kulturell unterschiedlichen Arbeitsmethoden ist es grundsätzlich leicht möglich, dass die Bearbeitung von Teilaufgaben oder Anweisungen an einem anderen Standort anders ausfallen oder mit einer anderen Priorität behandelt werden. Nachdem dazu jedoch dem entfernten Kollegen die Informationen fehlen (vergleiche oben: mangelnde soziale und Kontextinformationen!), hat er keinen Einblick in die Ursachen oder Hintergründe, wenn eine Angelegenheit nicht seinen Erwartungen gemäß erledigt worden ist. Eine Fehlattribution ist unter diesen Umständen schnell passiert, d.h. der Betroffene schreibt dem Ereignis eine falsche Ursache zu und sieht ein Fehlverhalten von Seiten der Person anstatt die Kontextbedingungen (über die er sich ja kein Bild verschaffen kann) zu berücksichtigen.⁴¹ Verstärkt werden solche Interpretationsfehler, wenn es sich bei den Kollegen an den verschiedenen Standorten um Angehörige verschiedener Kulturen handelt, was in den meisten Fällen gegeben ist. Denn wie der ultimative Attributionsfehler besagt, führen Personen das Fehlverhalten eines *outgroup*-Mitglieds eher auf deren persönliche Inkompetenz oder böse Absichten zurück anstatt es den Umständen anzulasten, wie sie es bei einem *ingroup*-Mitglied tun würden.⁴²

Summieren sich solche Gelegenheiten, kann es zu einem weiteren interkulturellen Konflikt kommen, nämlich dem Aufbau bzw. der Verstärkung ethnozentrischer Tendenzen. Ethnozentrismus drückt die Einstellung aus, die eigenen kulturellen Standards als die allgemein üblichen zu betrachten und Abweichungen hiervon als negativ zu beurteilen.⁴³ Werden nun bei den anderskulturellen Kollegen regelmäßige Fehler wahrgenommen, läuft das genau auf eine solche Einschätzung hinaus, dass nur das eigene, lokale Subteam ordentliche Leistung erbringen kann und will. Die Abwertung der anderskulturellen Kollegen und der Rückzug ins eigene Subteam folgen, so dass das Gesamtteam entlang der geographischen Grenzen zerfällt (bzw. es gar nicht zu einem Aufbau eines Gesamt-*teamspirits* kommt)⁴⁴ und eine gemeinschaftliche Bearbeitung der Aufgabe bedroht ist. Die lokalen Subgruppen streben nun vermehrt nach der Durchsetzung ihrer eigenen Interessen, insbesondere dann, wenn diese bereits durch die Zugehörigkeit zu verschiedenen Funktionen oder Unternehmen divergieren.

Eine Aufspaltung in Subgruppen zeigt das Problem der mangelnden Teamkohäsion, welche bei einem traditionellen *face-to-face* Team das Ergebnis eines Teamentwicklungsprozesses ist. In der Teamentwicklung, welche gerne mit verschiedenen Phasen beschrieben wird, kommt es zu einer Aushandlung und Entwicklung gemeinsamer Prozesse, welche zu einer geschmeidigen Aufgabenbewältigung relevant und gerade bei multikulturellen Teams, wo verschiedene Ansichten über Teamarbeit und Arbeitsmethoden herrschen, dringend notwendig sind. Das Ergebnis wäre ein geteiltes Verständnis.⁴⁵ Aber eben auch Beziehungen persönlicher Art etablieren sich in diesem Verlauf des Kennenlernens, währenddessen Gemeinsamkeiten entdeckt und Sympathien aufgebaut werden, und fungieren als Basis für die Kooperation. Die Mitglieder beginnen, sich auf einer emotionalen Basis mit dem Team und der Aufgabe zu identifizieren, und der Wunsch, in der Gruppe zu bleiben, entsteht bzw. wird verstärkt (auch Gruppenattraktion oder –kohäsion genannt⁴⁶). Dies ist ein Baustein für Motivation und Engagement, welcher gerade in schwierigen Zeiten als besonders notwendig erachtet wird.

Als weiteren Aspekt der *face-to-face* Interaktion ist der direkte Kontakt als Grundlage für interkulturelles Lernen zu nennen, wie ihn die Kontakthypothese postuliert.⁴⁷ Kulturell diverse Mitarbeiter erkennen im gemeinsamen Arbeitsalltag kulturelle Unterschiede und lernen, mit diesen umzugehen. Gewisse Voraussetzungen wie ein Klima des Vertrauens und der Offenheit, geringer Grad an Ethnozentrismus und Förderung der Gegenseitigkeit müssen zusätzlich gegeben sein.⁴⁸ Sowohl für die Teamentwicklung als auch für die Entwicklung und Integration des einzelnen Mitarbeiters ist der Erwerb von interkultureller Kompetenz dringend erforderlich, da nur mit ihrer Hilfe ein multikulturelles Team funktionieren kann. In virtuellen Teams fehlt dagegen diese Möglichkeit; wiederum muss die Kommunikation über die Medien ausreichen, was jedoch auf Grund der beschriebenen Problematik der mangelnden persönlichen Inhalte kaum zum erwünschten Ergebnis führen wird.

⁴¹ Vgl. Cramton/Orvis 2003.

⁴² Vgl. Pettigrew (1979), Leung/Su/Morris (2000).

⁴³ Vgl. Bierbrauer 1996.

⁴⁴ Polzer et al. (2004) untersuchten die Aufteilung in Subgruppen nach der *faultline*-Hypothese.

⁴⁵ Vgl. Gibson/Cohen 2003, Hinds/Weisband 2003.

⁴⁶ Vgl. Mullen/Cooper 1994, Watson et al. 2002. Gruppenkohäsion und –attraktion wird ausführlich besprochen in der Sozialpsychologie, wie z.B. bei Wahren 1994.

⁴⁷ Vgl. Allport 1954.

⁴⁸ Siehe Allport (1954) selbst oder auch Gaertner et al. 1996.

3.3 Führung in virtuellen Teams

Die Schaffung einer hinreichenden Motivation ist nicht zuletzt Führungsaufgabe. Mehr als in einem *face-to-face* Team muss der Gruppenleiter eines virtuellen Teams dafür sorgen, die Mitglieder bei Stange zu halten. Die Frage, wie Mitarbeiter verschiedener Kulturen zu motivieren sind, ist jedoch je nach Kultur unterschiedlich zu beantworten. Hier wird deutlich, dass der *teamlead* neben der virtuellen Herausforderung auch mit der des interkulturell erfolgreichen Managements zu kämpfen hat, das sämtliche Führungsbereiche betrifft.

Doch zurück zur speziell virtuellen Führung: Herkömmliche Instrumente der Kontrolle wie Anweisung und direkte Überwachung sind schlichtweg unmöglich. Sicherlich kann die Führungskraft per Telefon oder *e-mail* eine Anweisung aussprechen, aber wie sie erfüllt wird, und z.T. auch ob sie erfüllt wird, kann sie nicht unmittelbar beobachten.⁴⁹ Eingriffsmöglichkeiten und intervenierende Maßnahmen zur Korrektur sind damit gering; Autorität, Druck und Zwang funktionieren nicht mehr.⁵⁰ Es ist zu beachten, dass das virtuelle Team deshalb international aufgestellt wird, um lokale Experten bzw. Ansprechpartner vor Ort, die als Schnittstelle zu lokalen Einheiten fungieren, zusammenzuführen. Zuweilen erfordert es die Aufgabe (z.B. Kundenservice), dass ein Mitarbeiter am Standort verfügbar ist. Diese Umstände implizieren jedoch auch einen Freiheitsgrad, den die Mitarbeiter benötigen, um ihre Aufgabe sinnvoll und unter Einsatz der ihnen verfügbaren Ressourcen erfüllen zu können. Dem Gruppenleiter entziehen sich die lokalen Kenntnisse, so dass er zuweilen nicht vermag, die Korrektheit und Qualität der Leistung zu beurteilen.⁵¹

Kontrolle und Evaluationsmöglichkeiten schwinden; hingegen steigt der Bedarf an Koordination, gerade was die Kommunikation betrifft, um die Arbeitsprozesse aufeinander abzustimmen und den einzelnen Mitarbeiter mit für ihn nötigen Informationen zu versorgen, die er sich fernab nicht alleine beschaffen kann.⁵² Eben durch die oben erwähnte fehlende Möglichkeit des normalen Teamentwicklungsprozess, in dem implizit und gemeinschaftlich Rollen, Prozesse und Teilaufgaben ausgehandelt und festgelegt werden, muss dies durch den Teamleiter aufgegriffen und explizit durchgeführt werden.⁵³ Die Prozessgestaltung, angefangen von der Festlegung von Zielen, zur Verteilung von Kompetenzen und Definition von Kommunikationspfaden, -inhalten und -mitteln,⁵⁴ ist ein Erfolgskriterium für virtuelle Teams, die, um es noch einmal zu betonen, grundsätzlich divers zusammen gesetzt sind und daher umso mehr der Entwicklung einer gemeinsamen Kooperationsbasis bedürfen.

Diese Art der Koordination kann auch Teile der Kontrollfunktion übernehmen, indem Methoden und erwünschte Ergebnisse vorgegeben werden.⁵⁵ Doch über ein normales Maß hinaus, muss der Mitarbeiter bereit sein, selbstständig zu arbeiten und Verantwortung zu übernehmen. Dies wird mit *team empowerment* bezeichnet, bei welcher der Gruppenleiter Teile der Führungsfunktionen an die Mitglieder abgibt.⁵⁶ Voraussetzung ist natürlich, dass die Mitglieder einerseits fähig und bereit dazu sind⁵⁷ und andererseits das notwendige Vertrauen des Leiters an seine Mitarbeiter gegeben ist.⁵⁸ Es wird postuliert, dass die Übernahme von Verantwortung motiviert,⁵⁹ so dass mit der Umstellung auf diesen modernen Führungsstil ein Teil der oben beschriebenen Gefahr des sinkenden Engagements aufgefangen werden kann. Zu überprüfen bleibt, ob dieses angelsächsische Konzept auch weltweit angemessen und erfolgreich ist. Die zweite Bedingung, das nötige Vertrauen des Gruppenleiters, stellt in virtuellen Teams das virulente Paradoxon dar: Es ist mehr Vertrauen nötig, aber es ist auch schwieriger, es herzustellen.⁶⁰

Des Weiteren ist anzumerken, dass erstens die Annahme dieses Führungsverständnisses für Manager, die lange Jahre erfolgreich über Anweisung und Kontrolle geführt haben, nicht einfach und selbstverständlich ist, sondern einen Umdenkprozess und den Aufbau eines neuen Selbstbilds erzwingt. Zudem ist damit nicht gegeben, dass ein virtuelles Team problemlos und erfolgreich geleitet werden kann: Der Aufwand hinsichtlich Koordination und Kommunikation ist enorm, und anspruchsvolle Voraussetzungen (z.B. motivierte Mitarbeiter und Vertrauen) müssen erfüllt sein. Die Möglichkeit des Scheiterns ist also hoch.

⁴⁹ Vgl. Picot/Reichwald/Wigand 2003, Kayworth/Leidner 2000, Blackburn/Furst/Rosen 2003.

⁵⁰ Vgl. Orlikowski/Hertel/Konrad 2004

⁵¹ Vgl. Bell/Kozlowski 2002.

⁵² Vgl. Kirkman et al. 2004.

⁵³ Picot/Reichwald/Wigand 2003 nennen daher den Manager „Architekt der Prozesse“ (S. 469).

⁵⁴ Vgl. Blackburn/Furst/Rosen 2003.

⁵⁵ Vgl. Depickere 1999.

⁵⁶ Vgl. Kirkman et al. 2004, Bell/Kozlowski 2002.

⁵⁷ Vgl. Orlikowski/Hertel/Konrad 2004, Herczeg et al. 2000, Duarte/Snyder 2001.

⁵⁸ Vgl. Picot/Reichwald/Wigand 2003.

⁵⁹ Zum Beispiel bei Kirkman et al. 2004.

⁶⁰ Vgl. Grote/Manchen Spörri/Springan 2005, Köszegi 2002.

4 Auswirkungen auf die Teameffektivität

Die Ausführungen haben gezeigt, dass sich virtuelle Teams durch die geographische Verteilung und die Nutzung von Medien zu traditionellen *face-to-face* Teams hinsichtlich ihrer Interaktionsmöglichkeiten und damit Arbeitsprozessen stark unterscheiden. Zum einen stammen die Mitglieder aus verschiedenen Standorten und variieren in Kultur und Kontext, aber häufig auch in Unternehmen und Funktion. Die Diversität ist damit als sehr hoch einzustufen, was gemäß der *value-in-diversity* einen positiven Effekt auf die Teameffektivität auslösen kann (z.B. erhöhte Kreativität und verbesserte Problemlösung oder auch höhere Marktnähe und Kundenorientierung).⁶¹ Auf der anderen Seite müssen gewisse Voraussetzungen gegeben sein, dass die Unterschiede sachbezogen und zielführend eingesetzt werden können und nicht in ein erhöhtes Konfliktniveau und verstärkten Prozessverlusten münden.⁶²

Zum anderen sind die Teams angewiesen, ihre Interaktionen über die Medien durchzuführen, was sich meist auf verbale Kommunikation, die zudem häufig asynchron verläuft, beschränkt. In der Konsequenz leidet der Informationsgehalt und die Anzahl der Mitteilungen, da das Kommunizieren als sehr aufwendig empfunden wird. Dies betrifft einerseits die aufgabenbezogenen Informationen, so dass es zu unterschiedlichen Informationsständen zwischen den Standorten und eventuell zu lokalem Informationsmangel kommt. Mangelhafte oder redundante Leistungen sind die Konsequenz. Andererseits leidet der personenbezogene respektive informelle Anteil, welcher *face-to-face* nonverbal respektive parallel zum sachbezogenen Austausch geliefert wird. Es wurde detailliert dargelegt, dass aus diesem Grund der Vertrauensaufbau und die Teamentwicklung in virtuellen Arbeitsgruppen beeinträchtigt wird. Noch nicht angesprochen wurde jedoch die negative Auswirkung für die Synergien, die man sich mit Diversität erhofft: Kreativität und gemeinsame Problemlösung basieren auf der Bedingung gegenseitigen Vertrauens und erfordern intensiven Gedankenaustausch. Dies ist in virtuellen Teams kaum gegeben, so dass mit einem verminderten oder sogar komplett aufgehobenen Erscheinen von Synergien zu rechnen ist. Vielmehr haben virtuelle Teams mit grundlegenden interpersonellen Schwierigkeiten zu kämpfen, die leicht auf die interkulturelle Ebene übertragen werden und sich damit potenzieren, wie bereits im Zuge von Subgruppenbildung besprochen wurde. Dies stellt ein Vehikel für die Durchsetzung lokaler Interessen dar, so dass das gemeinsame Ziel aus den Augen verloren wird und womöglich kontraproduktiv gearbeitet wird. Selbst wenn es nicht zu einer solchen Eskalation kommt, ist das Team in seiner Aufgabenerfüllung gehemmt und kann nicht dieselbe Effektivität erreichen wie ein *face-to-face* Team.

Darüber hinaus davon auszugehen, dass sich die erläuterten Schwierigkeiten in der Zufriedenheit der Mitarbeiter niederschlagen. Ärger und Frustration hinsichtlich der ineffektiven Kommunikation, mangelnde Befriedigung sozialer Bedürfnisse und eingeschränkte Identifikation und Motivation sind nicht die besten Voraussetzungen, um Höchstleistungen der einzelnen Mitarbeiter zu erwarten, so dass auch in dieser Hinsicht eine Schmälerung der Gesamtleistung und Teameffektivität zu erwarten ist.⁶³ Die Führung im Team muss diese Probleme angehen, sieht sich aber zusätzlich der Herausforderung, vermehrt über Koordination und Unterstützung als über Kontrolle agieren zu müssen.

5 Conclusio

Die gruppendynamischen Auswirkungen der Verlagerung von einer *face-to-face* auf eine virtuelle Kooperation sind komplex und müssen rechtzeitig und ausreichend erkannt werden. Unternehmen, die sich blauäugig auf die Verheißungen, die zu Anfang erläutert wurden, verlassen und mit großen Kosteneinsparungen rechnen, werden schnell enttäuscht sein, wenn sie nicht bereit sind, ausreichend Maßnahmen zur Unterstützung zu ergreifen. Dazu gehört insbesondere die Anerkennung der sozialen Bedürfnisse der Teammitglieder und die nicht zuletzt finanzielle Unterstützung zu ausreichend häufigen und regelmäßigen *face-to-face* Kontakten, um der virtuellen Problematik entgegen zu wirken.

⁶¹ Zur *value-in-diversity*-Hypothese siehe insbesondere Cox 1993 und Sepehri 2002.

⁶² Für eine Übersicht zu positiven und negativen Befunden zu diversen Teams siehe Shaw/Barrett-Power 1998, Williams/O'Reilly 1998, Milliken/Martins 1996.

⁶³ Vgl. O'Hara-Devereaux/Johansen 1994, Wiesenfeld/Raghuram/Garud 1999.

Literatur

- Allport, Gordon W.** (1954): The nature of prejudice, Cambridge MA.
- Bell, Bradford S./Kozlowski, Steve W.J.** (2002): A typology of virtual teams: Implications for effective leadership, in: Group and Organization Management, 27 (1), 14-49, <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1007&context=hrpubs>, Zugang: 30.04.2005.
- Bierbrauer, Günter** (1996): Sozialpsychologie, Stuttgart.
- Blackburn, Richard/Furst, Stacie/Rosen, Benson** (2003): Building a winning virtual team. KSAs, selection, training and evaluation, in: Gibson, Cristina B./Cohen, Susan G. (Hg.): Virtual teams that work: Creating the conditions for virtual team effectiveness, San Francisco CA, 95-120.
- Carletta, Jean/McEwan, Rachel /Anderson, Anne** (1998): Communications in virtual supply chain teams, in: Jacucci, Gianni/Olling, Gustav J./Preiss, Kenneth/Wozny, Michael J. (Hg.): Globalization of manufacturing in the digital communications era of the 21st century: Innovation, agility, and the virtual enterprise, Boston, 55-67.
- Cox, Taylor H. Jr.** (1993): Cultural diversity in organizations. Theory, research and practice, San Francisco CA.
- Cramton, Catherine Durnell/Orvis, Kara L.** (2003): Overcoming barriers to information sharing in virtual teams, in: Gibson, Cristina B./Cohen, Susan G. (Hg.): Virtual teams that work: Creating the conditions for virtual team effectiveness, San Francisco CA, 214-229.
- Daft, Richard L./Lengel, Robert H.** (1986): Organizational information requirements, media richness, and structural determinants, in: Management Science, 32, 554-571.
- Davidow, William H./Malone, Michael S.** (1993): Das virtuelle Unternehmen. Der Kunde als Co-Produzent, Frankfurt (Main).
- Depickere, Astrid** (1999): Managing virtual working. Between commitment and control? In: Jackson, Paul (Hg.): Virtual working. Social and organisational dynamics, London, 99-120.
- DeSanctis, Gerardine/Monge, Peter** (1999): Communication process for virtual organizations, in: Journal of Computer-Mediated Communication, 3 (4), <http://www.ascusc.org/jcmc/vol3/issue4/des Sanctis.html>, Zugang: 31.05.2005.
- DiStefano, Joseph J./Maznevski, Martha L.** (2000): Creating value with diverse teams in global management, in: Organizational Dynamics, 29 (1), 45-63.
- Duarte, Deborah L./Snyder, Nancy T.** (2001): Mastering virtual teams. Strategies, tools, and techniques that succeed, San Francisco CA.
- Elsener, Ernst** (2005): Virtuelle Teams. Kooperieren in virtuellen Teams, in: Organisator, http://www.organisator.ch/index.asp?topic_id=1184, Zugang: 15.03.2005.
- Ely, Robin J./Thomas, David A.** (2001): Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes, in: Administrative Science Quarterly, 46 (2), 229-273.
- Fisch, Rudolf/Beck, Dieter** (2002): Zusammenarbeit in Projektgruppen: Eine sozialwissenschaftliche Perspektive, in: Fisch, Rudolf/Beck, Dieter/Englich, Birte (Hg.): Projektgruppen in der Organisation. Praktische Erfahrungen und Erträge der Forschung, Göttingen, 3-17.
- Gaertner, Samuel L./Dovidio, John F./ Bachman, Betty A.** (1996): Revisiting the contact hypothesis: The induction of a common ingroup identity, in: International Journal of Intercultural Relations, 20 (3/4), 271-290.
- Gibson, Cristina B./Cohen, Susan G.** (2003): In the beginning: Introduction and framework, in: Gibson, Cristina B./Cohen, Susan G. (Hg.): Virtual teams that work: Creating the conditions for virtual team effectiveness, San Francisco CA, 1-13.
- Griffith, Terri L./Neale, Margaret A.** (2001): Information processing in traditional, hybrid, and virtual teams: From nascent knowledge to transactive memory, in: Research in Organizational Behavior, 23, 379-421.
- Grote, Gudela/Manchen Spörri, Sylvia/Springan, Lille** (2004): Telemanagement: Notwendigkeit für ein komplexes Verhaltensrepertoire, in: Arbeit - Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik, 13 (1), 48-60.
- Herczeg, Michael/Janfeld, Bert/Kleinen, Barbara/Kritzenberger, Huberta/Paul, Hansjürgen/Wittstock, Marion** (2000): Virtuelle Teams. Erkenntnisse über die Nutzung von Video Conferencing und Application Sharing bei der Unterstützung virtueller Teams, Gelsenkirchen.

- Hertel, Guido/Geister, Susanne/Konradt, Udo** (2005): Managing virtual teams: A review of current empirical research, in: *Human Resource Management Review*, 15, 69-95.
- Hightower, Ross/Sayed, Lutfus** (1996): Effects of communication mode and prediscussion information distribution characteristics on information exchange in groups, in: *Information Systems Research*, 7 (4), 451-465.
- Hinds, Pamela J./Weisband, Suzanne P.** (2003): Knowledge sharing and shared understanding in virtual teams, in: Gibson, Cristina B./Cohen, Susan G. (Hg.): *Virtual teams that work: Creating the conditions for virtual team effectiveness*, San Francisco CA, 21-36.
- Hubschmid, Claudia C.** (2002): "Vertrauen" im komplexen organisationalen Arrangement - der Fall "Expo", Bamberg.
- Jarvenpaa, Sirkka L./Leidner, Dorothy E.** (1998): Communication and trust in global virtual teams, in: *Journal of Computer-Mediated Communication*, 3 (4), <http://jcmc.indiana.edu/vol3/issue4/jarvenpaa.html>, Zugang: 12.07.2005.
- Kayworth, Timothy/Leidner, Dorothy** (2000): The global virtual manager: A prescription for success, in: *European Management Journal*, 18 (2), 183-242.
- Kiesler, Sara/Sproull, Lee** (1992): Group decision-making and communication technology, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 52 (1), 96-123.
- Kirchmeyer, Catherine/Cohen, Aaron** (1992): Multicultural groups. Their performance and reactions with constructive conflict, in: *Group and Organization Management*, 17 (2), 153-170.
- Kirkman, Bradley L./Rosen, Benson/Tesluk, Paul E./Gibson, Christina B.** (2004): The impact of team empowerment on virtual team performance: The moderating role of face-to-face interaction, in: *Academy of Management Journal*, 47 (2), 175-192.
- Köszegei, Sabine** (2002): Vertrauen und Risiko in virtuellen Organisationen, in: Scholz, Christian (Hg.): *Systemdenken und Virtualisierung. Unternehmensstrategien zur Vitalisierung und Virtualisierung auf der Grundlage von Systemtheorie und Kybernetik*, Berlin, 109-134.
- Krystek, Ulrich** (2002): Vertrauen als vernachlässigter Erfolgsfaktor der Internationalisierung, in: Krystek, Ulrich/Zur, Eberhard (Hg.): *Handbuch Internationalisierung. Globalisierung - eine Herausforderung für die Unternehmensführung*, Berlin, 819-837.
- Leung, Kwok/Su, Steven K./Morris, Michael W.** (2000): Justice in the Culturally Diverse Workplace: Problems of over-emphasis and under-emphasis of cultural differences, o.o., <http://gobi.stanford.edu/ResearchPapers/Library/RP1658.pdf>, Zugang: 10.05.2005.
- Levenson, Alec R./Cohen, Susan G.** (2003): Meeting the performance challenge: Calculating the return on investment for virtual teams, in: Gibson, Cristina B./Cohen, Susan G. (Hg.): *Virtual teams that work: Creating the conditions for virtual team effectiveness*, San Francisco CA, 145-174.
- Lipnack, Jessica/Stamps, Jeffrey** (1998): *Virtuelle Teams. Projekte ohne Grenzen. Teambildung. Virtuelle Orte. Intelligentes Arbeiten. Vertrauen in Teams*, Wien.
- Meyerson, Debra/Weick, Karl E./Kramer, Roderick M.** (1996): Swift trust and temporary groups, in: Kramer, Roderick M./Tyler, Tom R. (Hg.): *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, Thousand Oaks CA, 166-195.
- Milliken, Frances J./Martins, Luis L.** (1996): Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups, in: *Academy of Management Review*, 21 (2), 402-433.
- Mullen, Brian/Cooper, Carolyn** (1994): The relation between group cohesiveness and performance: An integration, *Psychological Bulletin*, 115, 210-227.
- Müller, Thomas** (1997): *Virtuelle Organisation. Konzept, Theoriebasis, Möglichkeiten und Grenzen*, Konstanz, http://www.ub.uni-konstanz.de/v13/volltexte/1999/293/pdf/293_1.pdf, Zugang: 20.10.2005.
- Neubauer, Walter** (1997): Interpersonales Vertrauen als Management-Aufgabe in Organisationen, in: Schweer, Martin (Hg.): *Interpersonales Vertrauen - Theorien und empirische Befunde*, Opladen, 105-120.
- Nooteboom, Bart** (2002): *Trust. Forms, foundations, functions, failures and figures*, Cheltenham.
- O'Hara-Devereaux, Mary/Johansen, Robert** (1994): *Global work: Bridging distance, culture, and time*, San Francisco CA.

- Orlikowski, Borris/Hertel, Guido/Konradt, Udo** (2004): Führung und Erfolg in virtuellen Teams: Eine empirische Studie, in: Arbeit - Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik, 13 (1), 33-47.
- Pettigrew, Thomas F.** (1979): The ultimate attribution error: Extending Allport's cognitive analysis of prejudice, in: Personality and Social Psychology Bulletin, 5, 461-476.
- Picot, Arnold/Reichwald, Ralf/Wigand, Rolf T.** (2003): Die grenzenlose Unternehmung, Wiesbaden.
- Polzer, Jeffrey T./Crisp, Brad/Jarvenpaa, Sirkka L./Kim, Jerry W.** (2004): Geographically-located subgroups in globally dispersed teams: A test of the faultline hypothesis. Unpublished working paper, o.O., <http://www.hbs.edu/research/facpubs/workingpapers/papers2030404-007>, Zugang: 15.05.2005
- Sader, Manfred** (1991): Psychologie der Gruppe, Weinheim.
- Sepehri, Paivand** (2002): Diversity und Diversity Management in internationalen Organisationen, München.
- Shaw, James B./Barrett-Power, Elaine** (1998): The effects of diversity on small work group process and performance, in: Human Relations, 51 (10), 1307-1325.
- Sproull, Lee/Kiesler, Sara** (1986): Reducing social context cues: Electronic mail in organizational communication, in: Management Science, 31 (11), 1492-1512.
- Ting-Toomey, Stella/Oetzel, John G.** (2001): Managing intercultural conflict effectively, Thousand Oaks CA.
- Townsend, Anthony M./DeMarie, Samuel M./Hendrickson, Anthony R.** (1998): Virtual teams: Technology and the workplace of the future, in: Academy of Management Executive, 12 (3), 17-29.
- Wahren, Heinz-Kurt E.** (1994): Gruppen- und Teamarbeit in Unternehmen, Berlin.
- Walther, Joseph B./Burgoon, Judee K.** (1992): Relational communication in computer-mediated interaction, in: Human Communication Research, 19 (1), 50-88.
- Watson, Warren E./Johnson, Lynn/Zgourides, George D.** (2002): The influence of ethnic diversity on leadership, group process, and performance: an examination of learning teams, in: International Journal of Intercultural Relations, 26 (1), 1-16.
- Wiesenfeld, Batia M./Raghuram, Sumita/Garud, Raghu** (1999): Communication patterns as determinants of organizational identification in a virtual organization, in: Organization Science, 10, 777-790.
- Wilke, Henk/Wit, Arjaan** (2002): Gruppenleistung, in: Stroebe, Wolfgang/Jonas, Klaus/Hewstone, Miles (Hg.): Sozialpsychologie. Eine Einführung, Berlin, 497-535.
- Williams, Katherine Y./O'Reilly, Charles A.** (1998): Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research, in: Research in Organizational Behavior, 20, 77-140.
- Zand, Dale E.** (1972): Trust and managerial problem solving, in: Administrative Science Quarterly, 17 (2), 229-239.