



MASTERARBEIT | MASTER'S THESIS

Titel | Title

Virtuelle Kommunikation in der interkulturellen
Zusammenarbeit

verfasst von | submitted by
Elena-Nora Blažek BA

angestrebter akademischer Grad | in partial fulfilment of the requirements for the degree of
Master of Science (MSc)

Wien | Vienna, 2024

Studienkennzahl lt. Studienblatt | Degree
programme code as it appears on the
student record sheet:

UA 066 914

Studienrichtung lt. Studienblatt | Degree
programme as it appears on the student
record sheet:

Masterstudium Internationale Betriebswirtschaft

Betreut von | Supervisor:

ao. Univ.-Prof. Mag. Dr. Michaela Schaffhauser-
Linzatti

Abstract

Auf dem internationalen Arbeitsmarkt werden oft länderübergreifende und interkulturelle Teams gebildet, um so von Synergieeffekten zu profitieren und Wettbewerbsvorteile zu sichern. Interkulturelle Differenzen zwischen den Mitgliedern des Teams können jedoch oft zu Missverständnissen und Konflikten führen. Durch die COVID-19 Pandemie erlebten viele Unternehmen zudem eine rapide Umstellung zur virtuellen Zusammenarbeit. Durch diese entstanden einige Herausforderungen besonders in der Kommunikation im Team. Die Untersuchung der Komplexität, welche durch die Kombination dieser Umstände entsteht, ist der Schwerpunkt dieser Arbeit. Mittels einer Literaturrecherche zum Stand der Forschung in den Bereichen der virtuellen Kommunikation und interkulturellen Zusammenarbeit wird zuerst ein Überblick verschafft und anschließend durch eine empirische Untersuchung ein Einblick in die Praxis anhand von Experteninterviews gegeben. Die vorliegende Arbeit gibt Aufschluss darüber, inwieweit die beiden Bereiche zusammenspielen und welche Wechselwirkungen zwischen diesen bestehen.

Gender-Hinweis

In dieser Arbeit wird auf eine Doppelnennung und gegenderte Bezeichnungen zugunsten einer besseren Lesbarkeit verzichtet. Die männliche Form gilt in allen Fällen, in denen dies nicht explizit ausgeschlossen wird, für beide Geschlechter.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	IV
Tabellenverzeichnis.....	V
Abkürzungsverzeichnis.....	VI
1. Einleitung	1
1.1. Problemstellung & Relevanz.....	1
1.2. Fragestellung und Methode	2
1.3. Aufbau der Arbeit.....	3
2. Literaturüberblick	4
2.1. Kultur und Interkultur	4
2.1.1. Definitionen und Begriffsabgrenzungen	4
2.1.2. Kulturerfassungsdimensionen	8
2.1.3. Kommunikation in interkulturellen Teams	16
2.1.4. Chancen und Herausforderungen durch die interkulturelle Zusammenarbeit.....	18
2.2. Virtuelle Kommunikation.....	21
2.2.1. Definitionen und Begriffsabgrenzungen	21
2.2.2. Kommunikationstheorien	24
2.2.3. Arten der Kommunikation.....	25
2.2.4. Theorien zur computervermittelten Kommunikation.....	26
2.2.5. Unterschiede virtuelle vs. face-to-face Kommunikation.....	31
2.2.6. Chancen und Herausforderungen durch die Virtualität.....	33
2.3. Virtuelle Kommunikation in der interkulturellen Zusammenarbeit.....	35
2.3.1. Räumliche Distanz	35
2.3.2. Zeitliche Distanz.....	36
2.3.3. Technik und Mediennutzung.....	36
2.3.4. Kommunikationsdynamiken	37
2.3.5. Virtuelle Meetings.....	41
3. Empirisches Design	43
3.1. Methodische Herangehensweise	43
3.2. Samplingverfahren	44
3.3. Erhebungsverfahren.....	45
3.4. Auswertungsverfahren.....	47
3.5. Qualitätssicherung	48
4. Ergebnisse der empirischen Untersuchung	50

4.1.	Überblick	50
4.2.	Interkulturelle Zusammenarbeit	52
4.3.	Virtuelle Zusammenarbeit.....	54
4.4.	Einfluss der virtuellen Kommunikation auf die interkulturelle Zusammenarbeit....	59
4.5.	Dynamiken im Team und in der Führung	60
4.6.	Virtuelle Kommunikationsmittel.....	62
4.7.	Virtuelle Meetings.....	63
4.8.	Missverständnisse und Konflikte	67
4.9.	Relevanz für die Zukunft.....	70
5.	Diskussion der Ergebnisse	71
6.	Conclusio	78
	Literaturverzeichnis.....	79
	Anhang 1: Interviewleitfaden	89
	Anhang 2: Auswertungsbeispiel.....	93

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Landeskultur.....	6
Abbildung 2: Ebenenmodell der Organisationskultur.....	6
Abbildung 3: Entstehung von Interkultur.....	8
Abbildung 4: Individualismus & Kollektivismus	10
Abbildung 5: Aufgabenbasierte vs. beziehungsbasierte Kulturen	11
Abbildung 6: high & low context Kulturen.....	11
Abbildung 7: Machtdistanz	12
Abbildung 8: Entscheidungen treffen.....	13
Abbildung 9: monochrones & polychrones Zeitverständnis	13
Abbildung 10: negatives Feedback geben.....	15
Abbildung 11: Umgang mit Konfrontation	15
Abbildung 12: Kommunikationselemente.....	16
Abbildung 13: Media Richness Theorie.....	27
Abbildung 14: Task-Media-Fit Hypothesis.....	28

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht ausgewählte Kulturerfassungsansätze	9
Tabelle 2: Funktionen der nonverbalen Kommunikation & mögliche Ausdrucksweisen	17
Tabelle 3: Schriftliche vs. nicht-schriftliche Kommunikationsmedien.....	25
Tabelle 4: Anzahl der Beteiligten bei Kommunikationsmedien.....	25
Tabelle 5: Synchrone vs. asynchrone Kommunikationsmedien	25
Tabelle 6: Virtuelles Führungsverhalten nach Kulturdimensionen.....	37
Tabelle 7: Klassische Führungskonzepte & virtuelle Führung	40
Tabelle 8: Demografische Daten der Interviewpartner	45
Tabelle 9: Übersicht Erfahrungswerte der Interviewpartner zu interkultureller und virtueller Zusammenarbeit	50
Tabelle 10: Übersicht Kategoriensystem	51
Tabelle 11: Chancen und Herausforderungen durch die interkulturelle Zusammenarbeit	53
Tabelle 12: Chancen und Herausforderungen durch die virtuelle Zusammenarbeit.....	56

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Aufl.	Auflage (in Literaturverzeichnis)
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
d. h.	das heißt
et al.	et aliae (in Zitation)
f.	folgend (in Zitation)
ff.	fortfolgend (in Zitation)
Tab.	Tabelle
u. a.	unter anderem
vgl.	vergleiche (in Zitation)
vs.	versus
z. B.	zum Beispiel

1. Einleitung

1.1. Problemstellung & Relevanz

Treibende Kräfte der Globalisierung und Digitalisierung sind die international verflochtene Arbeitsmarktstruktur und die stetige technologische und miteinhergehend gesellschaftliche Entwicklung (vgl. Petry 2016, S. 11). Dieser Wandel bedingt auch eine Veränderung der Arbeitsmarktstrukturen. Aufgrund des wachsenden Wettbewerbs setzen Unternehmen, welche auf einem globalen Markt agieren wollen, vermehrt Personal aus anderen Ländern ein, um deren Expertise als Wettbewerbsvorteil zu nutzen (vgl. Bell/Koslowski 2002, S. 14; Garrison et al. 2010, S. 27). Aus der Bildung von interkulturellen Expertenteams erhoffen sich Unternehmen Synergieeffekte, um so „value-in-diversity“, also einen Mehrwert aus der Diversität für das Unternehmen zu schaffen (vgl. Jedrzejczyk 2012, S. 103). Die Eingliederung von Talenten aus unterschiedlichen Ländern und Kulturen kann jedoch zu besonderen Herausforderungen bei der interkulturellen Kommunikation im Team führen (vgl Derven 2016, S. 2 ff.; Garrison et al. 2010, S. 30).

In der interkulturellen Kommunikation – also der sozialen Interaktion von Akteuren unterschiedlicher Kulturen (vgl. Werner 2015, S. 29) – treten Missverständnisse besonders häufig auf. Gründe dafür sind nach Thomas (vgl. 2016, S. 87) die Bildung der eigenen Realität basierend auf individuellen Erfahrungen sowie dem kulturellen Hintergrund und gleichzeitig der Erwartung von ähnlichen Verhaltensweisen bei anderen Personen. Die Zusammenarbeit von interkulturellen Teams birgt somit zusätzliche Herausforderungen durch die Diversität an Werten und Verhaltensweisen der Personen (vgl. Koch 2003, S. 38 f.). Führungskräfte seien dennoch immer mehr gefordert, interkulturelle Teams zu leiten (vgl. Gutting 2015, S.1).

Zudem tritt in den letzten Jahren eine weitere Herausforderung für die Zusammenarbeit in den Vordergrund: Besonders durch die Auswirkungen der COVID-19 Pandemie hat die Nutzung von Homeoffice und damit virtueller Kommunikation in Teams zugenommen. Durch die Digitalisierung hat diese Veränderung in sehr kurzer Zeit umgesetzt werden können, da die Infrastruktur, welche zur virtuellen Kommunikation notwendig ist, schon in den letzten Jahren aufgebaut wurde (vgl. Müller 2018, S. V). Durch den technologischen Fortschritt können viele Unternehmen ihren Mitarbeitern die Möglichkeit des mobilen Arbeitens geben (vgl. Konradt/Hertel 2002, S.18; Horwitz et al. 2006, S. 473). Im Jahr 2020 haben 46% österreichischer Unternehmen angegeben, dass sie die örtliche Flexibilisierung der Arbeit

anbieten (vgl. Statista 2021b). Und auch die Mehrheit der Arbeitnehmer zeigt Interesse an der weiteren Homeoffice-Nutzung (vgl. Statista 2021a). Die Kommunikation durch virtuelle Mittel bringt jedoch weitere Herausforderungen mit sich. Neue Kommunikationsmedien und Kommunikationswege benötigen auch strukturelle Umstellungen. Besonders auf die persönlichen Empfindungen kann das einen Einfluss haben, wenn zB. Meetings nur mehr virtuell statt mit allen Personen anwesend an einem Tisch im gleichen Raum gehalten werden. Neben der Überwindung der räumlichen Distanz entsteht auch die Notwendigkeit der Kompensation von möglichen Differenzen und Unsicherheiten im Team.

Zu den größten Herausforderungen von diversifizierten virtuellen Teams zählen demnach vor allem die Gestaltung von Prozessen zur Zusammenarbeit und Kommunikation (vgl. Garrison et al. 2010, S. 31), der Umgang mit neuen Technologien und der effiziente Einsatz der verschiedenen Kommunikationsmedien (vgl. Müller 2018, S. V), sowie die Interaktion des Teams im virtuellen Raum. Letztere ist dabei besonders von Herausforderungen durch potenzielle Gefühle von Isolation, mangelndem Vertrauen sowie interkulturellen Missverständnissen geprägt (vgl. Cascio 2000, S. 82 ff). Berry (vgl. 2011, S.186) betont die erhöhte Komplexität von virtuellen Teams im Gegensatz zu face-to-face Teams.

Es besteht aufgrund der genannten Entwicklungen erhöhter Bedarf an der Erforschung der Veränderung der Zusammenarbeit bedingt durch die virtuelle Kommunikation (vgl. Avolio et al. 2014, S.126; Kahai et al. 2007, S. VII).

1.2. Fragestellung und Methode

Während die interkulturelle Zusammenarbeit schon seit einigen Jahrzehnten als Forschungsgebiet behandelt wird, ist besonders die virtuelle Zusammenarbeit erst seit Pandemiezeiten als Untersuchungsgegenstand hervorgegangen. In den Chancen und Herausforderungen der interkulturellen Zusammenarbeit sowie der virtuellen Kommunikation ergibt sich eine Überschneidung der beiden Themenbereiche, da Wechselwirkungen zwischen diesen bestehen. Die Komplexität der Verbindung der zwei genannten Themenbereiche steht im Mittelpunkt dieser Arbeit. Es ergibt sich folgende Hauptforschungsfrage:

Welche Chancen und Herausforderungen ergeben sich durch die virtuelle Kommunikation in interkulturellen Teams?

Die angesprochenen neuartigen Herausforderungen, welche durch die Kombination der interkulturellen Zusammenarbeit sowie der virtuellen Kommunikation entstehen, sind Fokus des Literaturteils dieser Arbeit.

Durch die Literaturrecherche wird zuerst ein Überblick zur vorhandenen Literatur in den Bereichen interkulturelle Zusammenarbeit und virtuelle Kommunikation und Aufschluss zu folgenden theoretischen Subforschungsfragen (TSFF) gegeben werden:

TSFF 1: Welche Chancen und Herausforderungen ergeben sich bei der Zusammenarbeit interkultureller Teams?

TSFF 2: Welche Chancen und Herausforderungen ergeben sich bei der virtuellen Zusammenarbeit?

TSFF 3: Welche Besonderheiten ergeben sich durch die virtuelle Kommunikation für interkulturelle Teams?

In der weiteren empirischen Untersuchung dieser Arbeit wird Aufschluss zu offenen Fragen aus der Literaturrecherche durch einen Einblick in die Praxis gegeben. Als empirische Subforschungsfragen (ESFF) wurden folgende formuliert:

ESFF 1: Welche Chancen und Herausforderungen verdeutlichen sich in der Praxis bei der interkulturellen Zusammenarbeit?

ESFF 2: Welche Chancen und Herausforderungen verdeutlichen sich in der Praxis bei der virtuellen Zusammenarbeit?

ESFF 3+4: Inwieweit beeinflusst die virtuelle Kommunikation die Kommunikationsdynamiken im interkulturellen Team? Welche Herausforderungen entstehen in virtuellen Meetings von interkulturellen Teams?

1.3. Aufbau der Arbeit

Zwei Theoriekapitel dienen zur Erläuterung der theoretischen Grundlagen des entsprechenden Themengebiets, welchen jeweils die Definitionen und Begriffsabgrenzungen der Kernbegriffe vorangestellt sind. In einem dritten Kapitel wird einerseits die Exploration der Kombination der zwei Themenbereiche durch die Literatur beschrieben, sowie die Erkenntnisse der vorhergehenden Kapitel zusammengefasst und gegenübergestellt. Diese bilden die Grundstruktur der Untersuchungsschwerpunkte für die nachfolgende empirische Forschung, wessen methodischer Zugang im darauffolgenden Kapitel erläutert wird. Im Anschluss werden die Ergebnisse der Empirie ausführlich beschrieben. Darauffolgend werden die Erkenntnisse mit der Literatur gegenübergestellt, zusammengefasst und diskutiert sowie die Forschungsfragen beantwortet. Zum Schluss wird die Arbeit reflektiert und ein Ausblick für zukünftige Forschungen gegeben.

2. Literaturüberblick

2.1. Kultur und Interkultur

2.1.1. Definitionen und Begriffsabgrenzungen

a) Kultur

„Kultur“ bzw. „Kulturalität“ als Begriffe sind in der Literatur mehrdeutig und das Verständnis variiert seit dessen erster Verwendung im 18. Jahrhundert im Kontext des Vergleichs von Gesellschaftsformen, damals zur Unterscheidung der europäischen, asiatischen und afrikanischen Kultur (vgl. Müller/Gelbrich 2014, S. 34).

Im Laufe der Jahre wurde Kultur von Vertretern verschiedener Disziplinen definiert. Myers beschreibt Kultur im Zuge seines Buchs zur Einführung in die Psychologie als „überdauernde Verhaltensweisen, Vorstellungen, Einstellungen, Werte und Traditionen, die von einer Gruppe von Menschen geteilt und von einer Generation an die nächste weitergegeben werden“ (2014, S. 158). Er beschreibt zudem, dass häufig das Aufeinandertreffen verschiedener sozialer Normen zu Missverständnissen zwischen Personen anderer Kulturen führen kann, und betont die ständige Weiterentwicklung der Verhaltensweisen und Einstellungen innerhalb einer Kulturgruppe, geprägt durch gesellschaftliche Ereignisse ihrer Zeit (vgl. Myers 2014, S. 159f.).

Kroeber und Kluckhohn ergänzen aus sozialwissenschaftlicher Sicht: „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 one hand, be considered as products of action, on the other as conditioning elements of further action.“ (1952, S. 357). Spencer-Oatey unterstreichen hierbei den Effekt einer Konditionierung des Verhaltens und Auftretens von Individuen durch das kulturelle Umfeld und fügen hinzu, dass die gelernten Denkweisen zudem die Einschätzung anderer Personen beeinflussen (vgl. 2008, S. 49f.). Hofstede und Hofstede beschreiben Kultur als nichtangeborene kollektive Programmierung des Gehirns, durch welche mentale Kategorisierungen zur Unterscheidung von Personengruppen vorgenommen werden (vgl. Hofstede/Hofstede 2011, S. 6).

Barmeyer erklärt Kultur als „erlerntes Orientierungs- und Referenzsystem von Werten, Praktiken und Artefakten, das von Angehörigen einer bestimmten Gruppe oder Gesellschaft kollektiv gelebt und tradiert wird und sie von Angehörigen anderer Gruppen und Gesellschaften

unterscheidet“ und betont dabei besonders, dass für diese Kultur als „unbewusste Selbstverständlichkeit“ empfunden wird (2012, S. 95).

Für diese Arbeit dient eine Kombination verschiedener Elemente der genannten Definitionen als Begriffsbestimmung. Neben der kulturellen Unterschiedlichkeit von Verhaltensweisen und Einstellungen soll auch die Unbewusstheit derer hervorgehoben werden. Auch werden die Akteure durch dessen kulturelle Mentalität in ihren zukünftigen Handlungen und Verhaltensweisen beeinflusst. Zudem ist Kultur flexibel in ihrer ständigen Weiterentwicklung und legt in Untersuchungen und Klassifizierungen generalisierte Attribute einer betrachteten Gesellschaftsgruppe zu einem bestimmten Zeitpunkt bzw. in einem bestimmten Zeitalter dar.

Weiters ist im beruflichen Kontext der Betrachtung von Kultur eine Unterscheidung des Kulturbegriffs in Landes- bzw. Nationalkultur und Unternehmenskultur notwendig:

Landeskultur, oft synonym mit Nationalkultur, beschreibt die nationalen Besonderheiten der Verhaltensweisen und Einstellungen einer Bevölkerungsgruppe. Dessen bevorzugter sozialer bzw. kollektiver Referenzrahmen und damit die Ausgangsbasis für kulturvergleichende Forschungen stellt in diesem Fall der moderne Nationalstaat dar. Dem liegt die Annahme zugrunde, dass sich die Mitglieder einer nationalen Bevölkerungsgruppe durch die Einflüsse dessen politischen, sozialen und gesellschaftlichen Umfelds hinsichtlich ihrer standardisierten, kulturellen Merkmale „durch relative Homogenität im Vergleich zu Mitgliedern anderer Nationalkulturen auszeichnen“ (Barmeyer 2012, S. 126). Dabei ist zu beachten, dass durch die Generalisierung einer großen Anzahl an Menschen ein Durchschnittswert als Ausgangskriterium zur Beschreibung der Nationalkultur herangezogen wird, da selbstverständlich einzelne Individuen von ihrer Landeskultur abweichende Verhaltensweisen aufzeigen können (vgl. Müller/Gelbrich 2014, S. 55). Für die Entstehung von Landeskultur nennen Müller und Gelbrich als wichtigste Antezedenzen die Sprache und Religion, welche in Folge die Bildung von Normen und Werten sowie die Einstellungen und den Lebensstil der Bevölkerung beeinflussen. Demnach passen die Mitglieder einer Landeskultur ihr Informations-, Kommunikations- und Entscheidungsverhalten dementsprechend an (vgl. 2014, S. 5). Abb. 1 veranschaulicht die Einflüsse der Landeskultur auf das individuelle Verhalten.

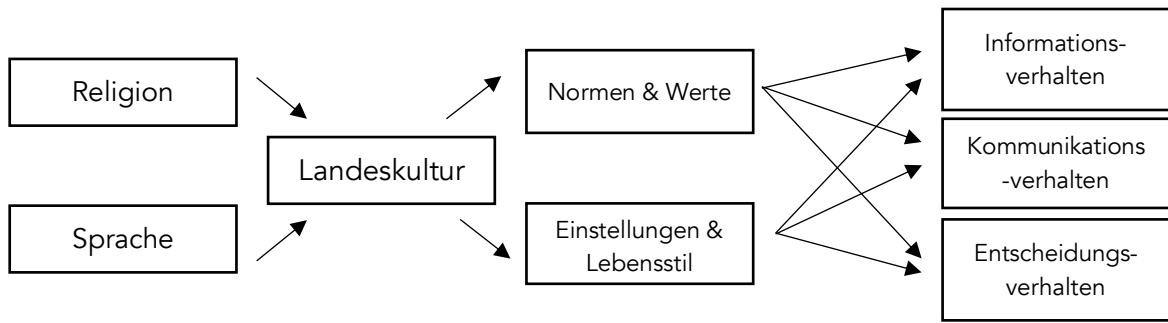


Abbildung 1: Landeskultur
(eigene Darstellung nach Müller/Gelbrich 2014)

Als **Organisationskultur** bzw. Unternehmenskultur ist nach Barmeyer ein „durch Sozialisation erworbenes Wertesystem“ zu verstehen. In einem bestimmten Erfahrungsraum, dem Arbeitsplatz des Individuums, erwirbt dieses „bestimmte Muster des Denkens, Fühlens und Handelns, die ein emotionales und kognitives System konstituieren und für seine Gesellschaft spezifisch sind“ (Barmeyer 2012, S. 132). Nerddinger et al. ergänzen, dass Organisationskultur ein soziales System mit tief verankerten Werten und Annahmen beschreibt, welche deren Mitgliedern häufig nicht bewusst sind. Beispielsweise seien dies Normen und Selbstverständlichkeiten, welche sich durch die gemeinsame Interaktion innerhalb der Organisation und dadurch Bildung eines kollektiven Verständnisses von wünschenswertem Verhalten ergeben (vgl. 2019, S.170). Weiterführend hat Schein (vgl. 2004) zur Beschreibung der Organisationskultur ein Ebenenmodell – Ebene meint dabei den Grad der Sichtbarkeit eines kulturellen Phänomens – entwickelt (Abb. 2):

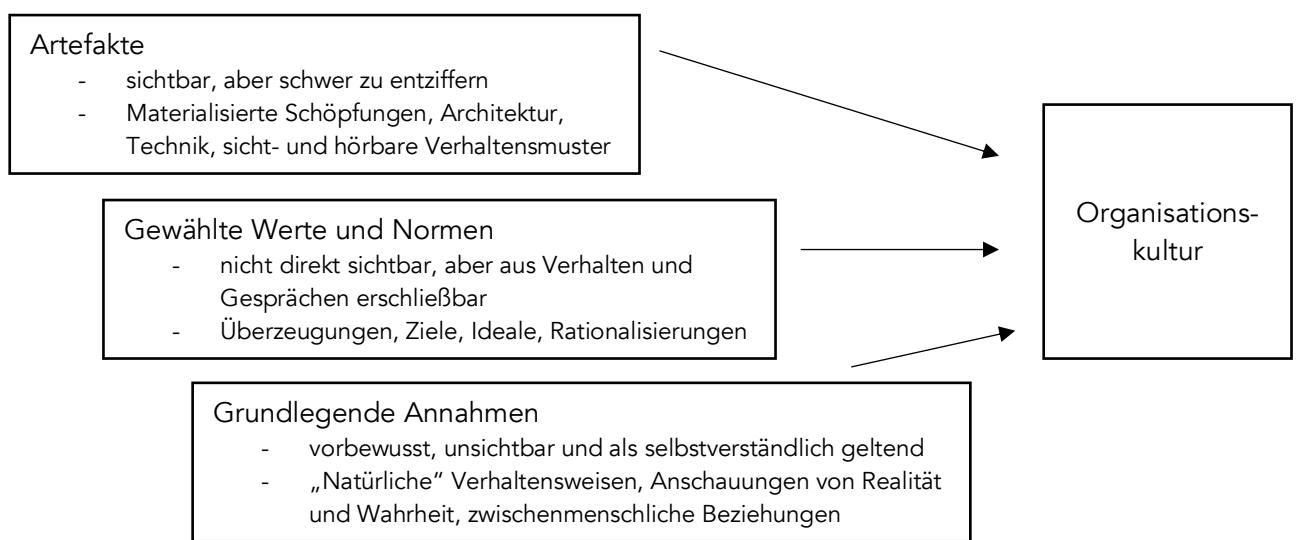


Abbildung 2: Ebenenmodell der Organisationskultur
(eigene Darstellung nach Schein 2004)

Artefakte sind demnach offen erkennbare Strukturen und Zeichen im Unternehmen, welche sichtbar und erlebbar sind. Dazu zählen Elemente der Architektur der Umgebung, wie beispielsweise die Sprache, Technologie, Produkte oder das Klima, welche sich in den Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder widerspiegeln. Während Artefakte von außen erkennbar sind, ist es jedoch nicht einfach, diesen klare Bedeutungen zuzuschreiben. Die zweite Ebene beschreibt zugewiesene Werte und Überzeugungen, welche im Laufe der Unternehmenszugehörigkeit gebildet und gefestigt werden. Diese werden in ihrer Entstehung meist durch die soziale Validation der Gruppe als kollektive Überzeugungen etabliert und entwickeln sich in weiterer Folge zu ungeschriebenen Regeln im Unternehmen, repräsentiert durch die letzte Ebene. Die geformten Normen fungieren als Systeme zur grundlegenden Werteorientierung, welche die Organisationsmitglieder teilen und als selbstverständlich ansehen (vgl. Schein 2018, S. 14ff.). Die Unternehmenskultur hat demnach für die Managementaufgaben der Sicherung von Funktionsfähigkeit und Erfolg sowie Akzeptanz und Legitimation der Organisation die Funktion eines zusammenhaltenden Konstrukts oder Unternehmensleims, welche sowohl nach innen auf die Organisationsmitglieder als auch nach außen auf Marktpartner und die Öffentlichkeit wirkt (vgl. Schneider/Hirt 2007, S. 212).

Im Gegensatz zur Landeskultur ist demnach in der Organisationskultur das Orientierungs- und Referenzsystem der Gruppe nicht die eigene Bevölkerungsgruppe, sondern das Unternehmen sowie dessen Mitglieder. Es ist zudem anzumerken, dass unter anderem die Funktion im Unternehmen sowie der Ausbildungsgrad, als auch die Dauer der Unternehmenszugehörigkeit als beeinflussende Variablen die Normen und Werte im Team mitgestalten (vgl. Laurent 1983, S. 85).

Soweit beide Kulturformen einen Einfluss auf das Individuum haben, soll in dieser Arbeit besonders die Überschneidung der Landeskulturen innerhalb eines Teams im Unternehmen im Vordergrund stehen – auch „Interkultur“ genannt.

b) Interkultur

Der Begriff „Interkulturalität“ beschreibt die Beziehung zwischen unter sich diversen Kulturen. Das Präfix „Inter“ kommt aus dem Lateinischen und bedeutet „zwischen“ oder „miteinander“. Durch kulturelle Begegnung entsteht eine Art Verhandlungssituation, dessen Ziel es ist, gemeinsame Verhaltensregeln zur Interaktion miteinander zu schaffen (vgl. Barmeyer 2012, S. 81). Interkulturalität stellt dabei jedoch nicht nur eine Beschreibung des Aufeinandertreffens von unterschiedlichen Kulturen dar, sondern steht vielmehr für das Ziel des respektvollen Umgangs mit anderen Personen verschiedener kultureller Hintergründe und das harmonische

Zusammenleben und -arbeiten dieser (vgl. Thomas 2021, S. 4). Thomas beschreibt diese kulturelle Überschneidungssituation (Abb. 3) als neu entstandene, virtuelle Dritt kultur, welche ein Spannungsverhältnis zwischen Vertrautem und Unvertrautem darstellt (vgl. 2021, S. 11):

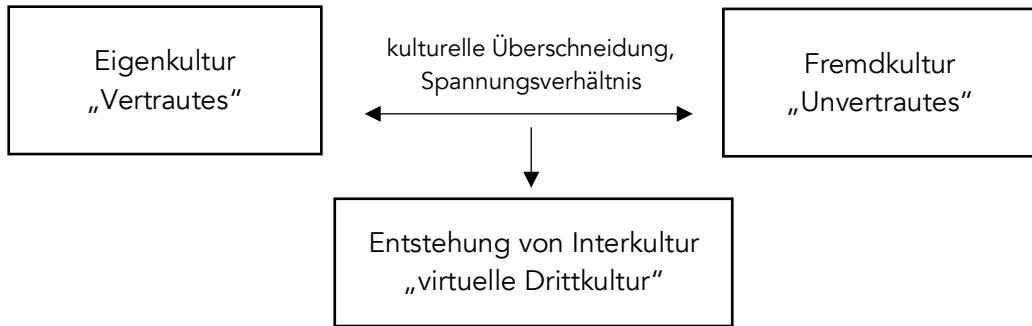


Abbildung 3: Entstehung von Interkultur (eigene Darstellung nach Thomas 2021)

Im Rahmen dieser Arbeit wird die Definition von Thomas als geeignet erachtet, da diese insbesondere das Spannungsverhältnis hervorhebt, welches zwischen einander fremden Kulturgruppen entsteht und ein relevantes Forschungsfeld dieser Arbeit darstellt.

2.1.2. Kulturerfassungsdimensionen

Kulturelle Unterschiedlichkeiten von Kommunikationspartnern führen oft zu Missverständnissen in der gemeinsamen Problemlösung. Auslöser für Schwierigkeiten in der Interaktion sind dabei oft die mangelnde Berücksichtigung der Denk- und Verhaltensweisen der anderen (vgl. Hofstede/Hofstede 2011, S. 2). Im Laufe der letzten Jahrzehnte wurden deshalb verschiedenste Kulturerfassungsansätze zum besseren Verständnis und der transparenteren Unterscheidung verschiedenster Kulturen entwickelt. Diese dienen dazu, Kulturvariablen zu identifizieren und in Folge Klassifizierungen hinsichtlich ihrer Unterschiede vorzunehmen. So soll ein besseres Verständnis der Handlungsweisen diverser Kulturen erlangt werden (vgl. Köppel 2003, S. 59). Hierbei ist anzumerken, dass diese Modelle zur Kulturerfassung oft Studien aus der westlichen Welt sind, welche allgemeine Aussagen aufstellen und zur Darstellung von stereotypischen Verhaltensweisen dienen, welche die gesellschaftlichen Umgangsformen in der Landeskultur beschreiben, jedoch nicht auf jedes Individuum zutreffen (vgl. Genkova 2013, S. 20). Die für diese Arbeit relevanten Kulturansätze von vier Autoren werden in Tab. 1 gegenübergestellt:

Hall	Hofstede	Trompenaars	Meyer
	Individualismus vs. Kollektivismus	Individualismus vs. Kollektivismus	consensual vs. top down / task based vs. relationship based
Kontextorientierung (high vs. low context)			Kommunikation (high vs. low context)
	Akzeptanz von Machtdistanz	Gleichheit vs. Hierarchie	Führung (egalitär vs. Hierarchie)
Zeitorientierung (monochron vs. polychron)	Langzeit- vs. Kurzzeitorientierung	sequenzielles vs. synchrones Zeitverständnis	Terminvereinbarung (linear vs. flexibel)
Raumorientierung (high vs. low touch)			
	Unsicherheitsvermeidung	außen vs. innengesteuert	direct vs. indirect negative feedback / confrontational vs. avoids confrontation
		Universalismus vs. Partikularismus	principles vs. applications first

Tabelle 1: Übersicht ausgewählte Kulturerfassungsansätze (eigene Darstellung)

Die Kulturdimensionen nach **Hall** wurden in einzelnen Bänden über eine Spanne von drei Jahrzehnten im späten 20. Jahrhundert veröffentlicht. Das Ziel von Hall war es, Unterschiede von Länderkulturen für Geschäftspartner verständlicher zu machen (vgl. Hall 1966, 1973, 1976, 1984).

Hofstede zeigte durch seine Untersuchungen zu kulturellen Verschiedenheiten, dass sich die kulturellen Einflüsse auch deutlich in der Unternehmenskultur abzeichnen sowie Organisation und Führungsstrategien beeinflussen (vgl. Hofstede 1980, Hofstede 2001, Hofstede/Hofstede 2011). **Trompenaars** (vgl. 1993) war Schüler von Hofstede und hat sich an dessen Kulturdimensionen orientiert und diese weiterentwickelt. Sein Modell ist besonders auf wirtschaftliche Kontexte ausgerichtet und hat das Ziel, kulturelle Unterschiede für Individuen nachvollziehbar und erlernbar zu machen.

Meyer (vgl. 2018) hat weitere Dimensionen definiert, welche vor allem dazu dienen, verhaltensbasierte, kulturelle Unterschiede am Arbeitsplatz zu veranschaulichen. Diese sollen dazu beitragen, Herausforderungen in der internationalen geschäftlichen Zusammenarbeit zu verstehen und dadurch Strategien zur effektiven Zusammenarbeit zu erarbeiten.

Ausgewählte Variablen werden nun näher betrachtet.

a) Individualismus vs. Kollektivismus

Als Individualismus und Kollektivismus (Abb. 4) werden unterschiedliche Vorstellungen der Priorisierung einerseits des Interesses des Individuums und andererseits des Interesses der Gruppe beschrieben. Bei der Rolle persönlicher Beziehungen bei geschäftlichen

Verhandlungen beispielsweise interpretieren Individualisten diese als ein Geschäft mit einer Firma, für sie steht also die Aufgabe oder Verhandlung vor jeglicher persönlichen Beziehung mit Angestellten des Unternehmens. Im Gegensatz dazu ist für kollektivistische Kulturen undenkbar, Geschäfte zu machen, ohne im Vorhinein eine persönliche Beziehung zum Geschäftspartner aufgebaut zu haben – hier hat das persönliche Vertrauensverhältnis Vorrang vor der Aufgabe (vgl. Hofstede/Hofstede 2011, S. 134). Am Arbeitsplatz wirken sich Individualismus und Kollektivismus besonders auf die Intentionen des Handelns aus. Während individualistische Kulturen erwarten und akzeptieren, dass Arbeitnehmer ihr Eigeninteresse in den Vordergrund stellen, priorisieren kollektivistische Kulturen das Interesse der Gruppe bzw. des Unternehmens (vgl. Hofstede/Hofstede 2011, S. 128f.). Auch im Rekrutierungsprozess wird in kollektivistischen Kulturen ein Teammitglied gesucht, dass sich gut in die bestehende Gruppe integrieren kann, meist auch Bekannte oder Verwandte, die das familiäre Arbeitskonstrukt ergänzen, während individualistische Kulturen eher Personen nach ihren individuellen Talenten einstellen und FAVORISIERUNG aufgrund von familiären Beziehungen unerwünscht ist (vgl. Hofstede/Hofstede 2011, S. 129). Im Belohnungssystem stehen ebenso auf der einen Seite die Leistungen des Einzelnen im Gegensatz zu den Erfolgen der Gruppe in Kontrast (vgl. Hofstede/Hofstede 2011, S. 131).



Abbildung 4: Individualismus & Kollektivismus
(eigene Darstellung nach Hofstede/Hofstede 2011, S.221f.)

Auch Trompenaars beschreibt die gleichbenannte Dimension ähnlich. Dieser argumentiert jedoch, dass Individualismus und Kollektivismus potenziell auch gleichzeitig ausgeprägt sein können (vgl. Rohn 2006, S. 53).

Meyer (vgl. 2018) beschreibt eine ähnliche Dimension, in welcher sie sich jedoch besonders auf den Vertrauensaufbau im Arbeitskontext bezieht. Sie unterscheidet dabei aufgabenbasierten und beziehungsbasierten Vertrauensaufbau (Abb. 5). Ersterer beschreibt Arbeitsbeziehungen, die auf der Zuverlässigkeit und positiven Zusammenarbeit während der Arbeitszeit basieren während letztere Arbeitsbeziehungen eher langsam über längere Zeit hinweg entstehen und auf persönlichen Beziehungen und zwischenmenschlichen Interaktionen außerhalb der Arbeit aufgebaut sind (vgl. Meyer 2018, S. 183).

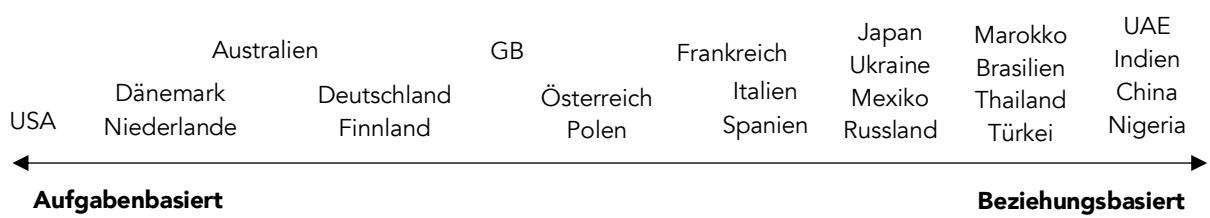


Abbildung 5: Aufgabenbasierte vs. beziehungsorientierte Kulturen
(eigene Darstellung nach Meyer 2018, S.183)

b) Kontextorientierung

Die Differenzierung der „high context“ und „low context“ Kultur (Abb. 6) nach Hall (vgl. 1976) bezieht sich auf den Grad der Involvierung des nonverbalen Situationskontexts in einem Gespräch. „Low context“ Kulturen kommunizieren direkter und explizit, sodass wenig Interpretationsspielraum bleibt. Im Gegensatz dazu wird in „high context“ Kulturen hauptsächlich durch nonverbale Signale und Andeutungen kommuniziert. Zudem zeichnen sich diese durch höhere Flexibilität, mehr Nähe und emotionalere Kommunikation aus. Schneider und Hirt (vgl. 2007, S. 89) ergänzen, dass eine Veränderung des Kontextausmaßes hin zu höherer Kontextorientierung auch eine Rückschlussmöglichkeit auf eine engere zwischenmenschliche Beziehung der Kommunikationspartner sein kann, da diese sich auch durch den Kontext der Situation besser verstehen, ohne explizit alle Details anzusprechen. Sie führen weiter aus, dass high context Kulturen dazu tendieren, Informationsnetzwerke aufzubauen und mit vielen ausgewählten Personen auch im Berufsalltag enge Bindungen aufzubauen, während low context Kulturen private und geschäftliche Beziehungen strikter trennen.

Im Vergleich zur vorhergenannten Dimension kommunizieren individualistische Kulturen eher mit wenig Kontext und direkter, während kollektivistische Kulturen den Großteil der Informationen durch den nicht-gesprochenen Kontext vermitteln (Hofstede/Hofstede 2011, S. 114 f.).



Abbildung 6: high & low context Kulturen
(eigene Darstellung nach Meyer 2018, S. 50)

c) Machtdistanz

Mit dem Grad der Machtdistanz beschreibt Hofstede die Abhängigkeitsdynamik in Beziehungen. Gemeint ist damit zugleich der Grad der Interdependenz zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem sowie deren emotionale Distanz. In Ländern mit niedriger Machtdistanz entsteht demnach ein freundschaftliches, flaches Hierarchieverhältnis zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten, während in Ländern mit hoher Machtdistanz einzig der Mitarbeiter eine große Abhängigkeit seinem Vorgesetzten gegenüber hat und die ungleiche Verteilung der Macht weitgehend akzeptiert wird (vgl. Hofstede/Hofstede 2011, S. 57 f.). Die gelernte Machtdistanz der eigenen Kultur beeinflusst in Folge auch die Erwartungshaltung, mit welcher ein Individuum einer Arbeitsbeziehung oder -situation begegnet. Personen, welche hohe Machtdistanzen gewohnt sind, erwarten folglich eine ungleiche Verteilung der Rechte, Pflichten und Privilegien. Auch der Umgang mit Machtmissbrauch sowie die Offenheit für Verhandlungen von bspw. Zielen oder dem Gehalt ist von der Wahrnehmung der Machtdistanz geprägt. Die Ausprägung der Unterschiede kann weiters einen Einfluss auf die Arbeitsmotivation und sowie das Verhältnis zu Initiative und Disziplin haben. (vgl. Hofstede/Hofstede 2011, S. 71 f.)

Auch Meyer (vgl. 2018, S. 136) beschreibt die Dimension der Machtdistanz ähnlich zu Hofstede auf einer Skala des Führens, wobei sie geringe Machtdistanz egalitär und große Machtdistanz hierarchisch benennt (Abb. 7). Sie ergänzt zu Hofstedes Forschungen, dass mit hierarchischer Führung nicht nur Macht sondern auch Verantwortung für die Führungskraft miteinhergeht und diese eine gewisse Schutzrolle einnimmt (vgl. 2018, S. 143). In der egalitären Führung steht neben ausgeglichener Verantwortungsgewichtung besonders die Wahrung eines freundschaftlichen Verhältnisses im Vordergrund (vgl. 2018, S. 144).

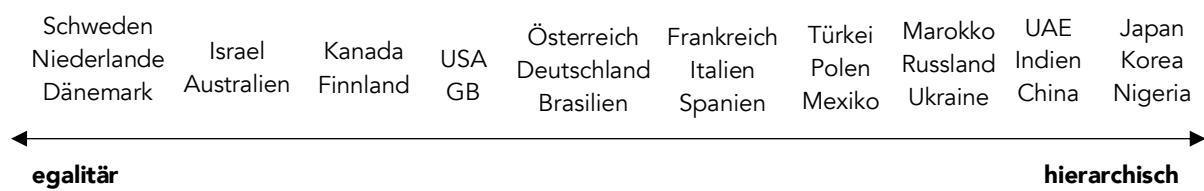


Abbildung 7: Machtdistanz
(eigene Darstellung nach Meyer 2018, S.136)

Besonders bei Entscheidungen hat Meyer (vgl. 2018) weitere kulturelle Unterschiede feststellen können. Während auf der einen Seite, beispielsweise in Schweden, Entscheidungen in der Gruppe gemeinsam im Konsens durch einstimmige Einigung getroffen werden, ist es auf der anderen Seite, bspw. in China, üblich, dass die höchste Führungskraft als Einzelperson Entscheidungen trifft (vgl. Meyer 2018, S. 163), dargestellt in Abb. 8.



Abbildung 8: Entscheidungen treffen
(eigene Darstellung nach Meyer 2018, S.163)

d) Zeitorientierung

Eine weitere Dimension zur Unterscheidung von Kulturen ist das polychrone und monochrone Zeitverständnis (Abb. 9) nach Hall (vgl. 1984). Dieser beschreibt, dass monochron orientierte Kulturen eine klare Chronologie in Handlungsabläufen bevorzugen und Zuverlässigkeit sowie Pünktlichkeit wertschätzen und erwarten. Zeit wird in diesen Kulturen als linear empfunden und die Aufmerksamkeit wird nur auf eine Sache auf einmal gerichtet (vgl. Schneider/Hirt 2007, S. 93). Zeitblöcke werden genau geplant und Konzentration und Effizienz stehen im Vordergrund. Demgegenüber seien polychron orientierte Kulturen zeitlich flexibel und offen unerwarteten Störungen gegenüber (vgl. Hall 1984). Zeit wird von diesen Kulturen als zyklisch empfunden und der Fokus liegt auf menschlicher Interaktion und dem Pflegen von Beziehungen in Kontrast zum Einhalten strenger Zeitpläne (vgl. Schneider/Hirt 2007, S. 93). Meyer (vgl. 2018, S. 241) beschreibt zudem, dass die Flexibilität in der Zeitwahrnehmung polychroner Kulturen sich ebenso auf deren Fähigkeiten auswirkt, auf sich ändernde Umstände oder Probleme flexibel zu reagieren und Lösungen zu finden. Die Autorin betont ebenso, dass Kulturen mit flexiblerem Zeitverständnis die Aufrechterhaltung von guten Beziehungen als erwartete Geschäftspraktik und gute Kundenbetreuung sehen und diese deshalb klar priorisieren, ungeachtet von resultierenden zeitlichen Verschiebungen.

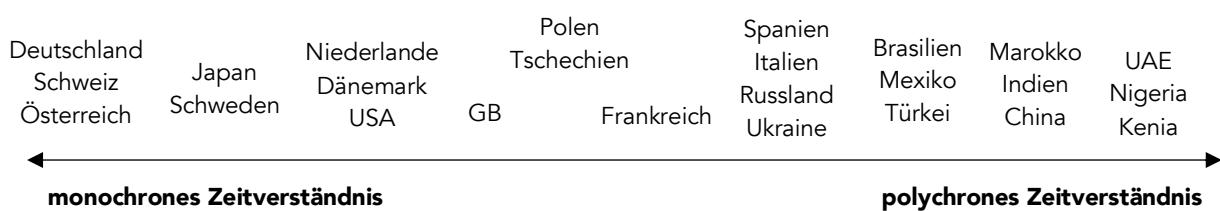


Abbildung 9: monochrones & polychrones Zeitverständnis
(eigene Darstellung nach Meyer 2018, S.242)

Nach Hofstede können Kurzzeit- und Langzeitorientierung unterschieden werden. Während sich erstere auf die Vergangenheit und Gegenwart fokussiert und das Bewahren von Traditionen und die Erfüllung sozialer Pflichten im Vordergrund stehen, beschreibt die Langzeitorientierung das Ansehen von Tugenden wie Sparsamkeit und Beharrlichkeit, welche auf künftige Erfolge ausgerichtet sind (vgl. Hofstede/Hofstede 2011, S. 274). In Unternehmen bedeutet Langzeitorientierung auch langfristige Planung und Erfolgsmessung durch Rückblick

auf eine lange Zeitspanne, während in der Kurzzeitorientierung Erfolg eher durch Veränderungen im letzten Quartal oder Monat gemessen wird (vgl. Hofstede/Hofstede 2011, S. 286).

Trompenaars unterscheidet außerdem zwischen einem sequenziellen und einem synchronen Zeitverständnis. Die Wahrnehmung eines linearen zeitlichen Ablaufs beschreibt das sequenzielle Zeitverständnis. Dieses Zeitempfinden ist in industrialisierten Gesellschaften häufig vorherrschend. Kulturen mit einem synchronen Zeitverständnis hingegen erleben eine Verflechtung von Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft (vgl. Trompenaars 1993, S. 107 f.).

e) Raumorientierung

Die Dimension der Raumorientierung beschreibt vier Zonen der intimen, persönlichen, sozialen und öffentlichen Distanz (vgl. Hall 1966). Diese beschreiben unsichtbare Grenzen und Territorien, welchen in der persönlichen Interaktion Beachtung finden (vgl. Schneider/Hirt, S. 92). Besonders der persönliche Raum kann ein sensibler Stressfaktor für manche Kulturen sein, wenn andere diesen unaufgefordert oder zu lange betreten. Je nach kulturellen Unterschieden in der Wahrnehmung der gewünschten Distanzen, welche in der Interaktion eingehalten werden sollen, können Personen auf der einen Seite aggressiv und invasiv wirken oder auf der anderen Seite zurückhaltend, distanziert oder kalt (vgl. Schneider/Hirt, S. 92).

f) Unsicherheitsvermeidung

Die Dimension der Unsicherheitsvermeidung beschreibt den Umfang, inwieweit sich Menschen „durch ungewisse, unbekannte oder unstrukturierte Situationen bedroht fühlen“ (Müller/Gelbrich 2014, S. 65). In Unternehmen drückt sich eine Tendenz zur Unsicherheitsvermeidung beispielsweise durch klare Strukturen, strenge Richtlinien und Abläufe oder Eindeutigkeit von Plänen und Zielen aus. Diese haben meist das Ziel, durch transparente Strategien und Prozesse den Mitarbeitern ein sicheres Gefühl zu geben, Ungewissheit zu vermeiden und diesen den Umgang mit risikoreichen Situationen zu erleichtern (vgl. Müller/Gelbrich 2014, S. 65). In der Führung zeigt sich Unsicherheitsvermeidung oft durch verstärkte Kontrolle durch die Führungskraft sowie verstärkte Distanz und Meidung von Delegation (vgl. Müller/Gelbrich 2014, S. 67).

g) Beurteilung und Konfrontation

Die Dimension des Beurteilens bezieht sich auf die Art, negatives Feedback zu kommunizieren (Abb. 10). Während beispielsweise Engländer durch „that is an original point of view“ ausdrücken möchten, dass die Idee überhaupt nicht passend ist, verstehen vielleicht

Niederländer darunter, dass ihre Idee wirklich originell und gut sei (vgl. Meyer 2018, S. 77). Briten vermitteln negatives Feedback also eher durch die Blume, während Niederländer Gesagtes sehr direkt interpretieren. Hier spielen vor allem auch die gesprochene Sprache sowie der Sprachgebrauch und Redewendungen eine große Rolle, die oft zu Missverständnissen führen können. Je nach Landeskultur sind Personen es auf der einen Seite gewohnt, negatives Feedback eher indirekt, nur zwischen zwei Augen und sehr subtil und diplomatisch zu formulieren oder aber auf der anderen Seite direkt, offen, ehrlich und auf den Punkt ohne Abmilderung durch positive Beiwoorte (vgl. Meyer 2018, S. 79).

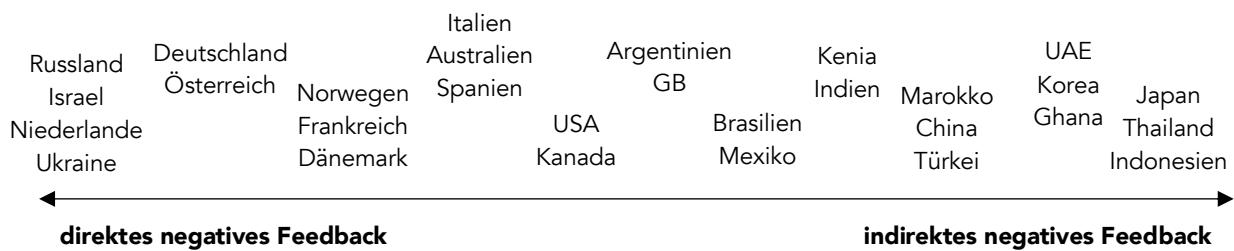


Abbildung 10: negatives Feedback geben
(eigene Darstellung nach Meyer 2018, S.79)

Auch verschiedene Arten des Widersprechens (Abb. 11) hat Meyer (vgl. 2018) beschrieben. Konfrontative Kulturen sehen Debatten und Widerspruch als positiv für die Entwicklung des Teams und persönliche Beziehungen werden durch Meinungsverschiedenheiten nicht negativ beeinflusst. Kulturen wie Japan jedoch vermeiden Konfrontation so weit wie möglich, da diese als negative Beeinträchtigungen der Gruppenharmonie gesehen werden und als inakzeptabel gelten (vgl. Meyer 2018, S. 213).

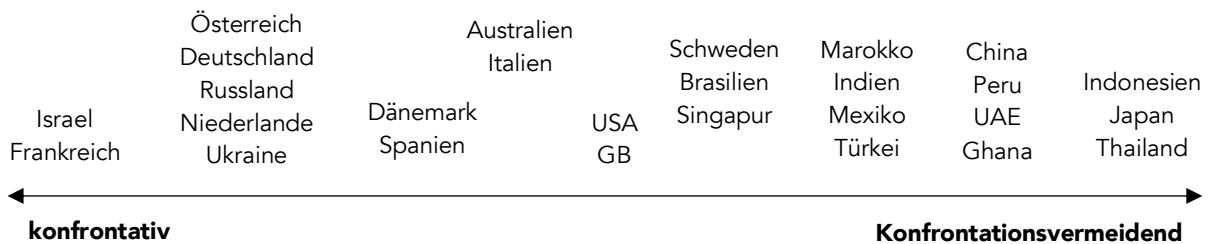


Abbildung 11: Umgang mit Konfrontation
(eigene Darstellung nach Meyer 2018, S.213)

Auch Trompenaars beschreibt eine weitere Dimension zur Unterscheidung von kulturellen Verschiedenheiten: Affektivität bzw. Neutralität differenzieren die Art der emotionalen Reaktion in bestimmten Situationen. Während affektive Kulturen ihre Gefühle offen kundtun, zeigen neutrale Kulturen ihre Gefühle eher rational (vgl. Trompenaars 1993, S. 63 f.).

2.1.3. Kommunikation in interkulturellen Teams

Die Werte, welche durch die Kultur vermittelt werden, beeinflussen die Tragweite von Identitätsunterschieden. Diese sind meist vom Gegenüber von außen nicht erkennbar und daher größerem Risiko ausgesetzt, zu Missverständnissen und Unannehmlichkeiten zu führen (vgl. Hofstede/Hofstede 2011, S. 3). Interkulturelle Herausforderungen entstehen so besonders in der zwischenmenschlichen Interaktion und Kommunikation. Kommunikation stellt dabei einen Bereich der zwischenmenschlichen Interaktion dar und kann als „Übermittlung bzw. Austausch von Informationen“ (Nerding et al. 2014, S. 56) verstanden werden. Darüberhinausgehend sind neben dem Informationsaustausch auch soziale, motivationale und emotionale Aspekte bedeutsam (vgl. Bierhoff 2013, S. 850). Kommunikation meint in diesem Sinne neben verbalem Austausch ebenso paralinguistisches Verhalten wie die Körpersprache (vgl. Watzlawick et al. 2003, S. 22) und ist als Wechselwirkungsgeschäft, als Zusammenspiel von Aktion und Reaktion, zu verstehen (vgl. Schulz von Thun 2014, S. 92).

Auf der verbalen Ebene geht es um die Aspekte Sprache, Kontext und Beteiligte, während die paraverbale Ebene die Faktoren Intonation, Sprechtempo und Pausen, Lautstärke und Modulation behandelt und die nonverbale Körperhaltung, eingenommenen Raum, Mimik und Gestik umfasst (vgl. Schneider/Hirt 2007, S. 266).

Abb. 12 gibt einen Überblick zu den Kommunikationselementen.

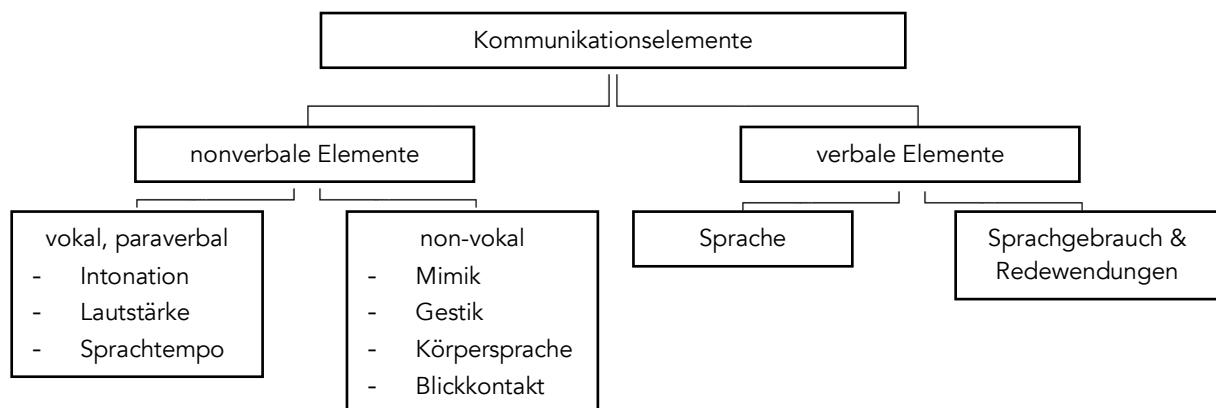


Abbildung 12: Kommunikationselemente
(eigene Darstellung nach Schneider/Hirt 2007)

a) verbale Kommunikation

Im Kontext der verbalen Kommunikation ist vor allem die Sprache ein bedeutsamer Aspekt der interkulturellen Kommunikation, da sie einen wesentlichen Kommunikationsweg darstellt (vgl. Hull 1994, S. 83). Da interkulturelle Teammitglieder aus anderen Ländern stammen, sprechen

diese oft eine unterschiedliche Muttersprache und es wird zur Verständigung meist Englisch als Teamsprache festgelegt. Die verschiedenen kulturellen Hintergründe und jeweiligen Eigenheiten im Sprachgebrauch können zu Missverständnissen führen (vgl. Cramer 2007, S. 96). Neben der fehlerhaften Übersetzung von Ausdrücken oder der mangelnden Anwendung von Höflichkeitsformen können Kommunikationsprobleme auch durch unterschiedliche Sprachniveaus unter den Teammitgliedern entstehen. Beispielsweise können mangelnde Möglichkeiten eines Teammitglieds, sich in der Teamsprache auszudrücken zu Problemen beim Wissenstransfer führen und so die Effizienz des Teams negativ beeinflusst werden, wenn nicht alle Mitglieder dieselben Kommunikationsfähigkeiten haben (vgl. Schweiger et al. 2003, S. 137 f.).

Bestimmte kommunikative Präferenzen von unterschiedlichen Kulturen können sich auch im Sprachgebrauch und Redewendungen widerspiegeln. Besonders die Direktheit der Kommunikation, die Explizitheit der Gesprächsinhalte sowie die Orientierung am Selbst oder am Gegenüber können sprachliche Unterschiede bewirken (vgl. Schneider/Hirt 2007, S. 275).

b) nonverbale Kommunikation

Auch in der nonverbalen Kommunikation können Missverständnisse in der interkulturellen Kommunikation auftreten. Als nonverbale Kommunikation wird hierbei sowohl die Körpersprache, Gestik und Mimik, als auch die Intonation des Gesprochenen verstanden. Da diese als Verstärker des Gesprochenen dienen, können sie ebenfalls Fehlinterpretationen herbeiführen (vgl. Heringer 2004, S. 81 f.). Argyle (vgl. 2013) hat diverse Funktionen der nonverbalen Kommunikation sowie mögliche Ausdrucksweisen dieser zusammengefasst (Tab. 2):

Elemente der nonverbalen Kommunikation	Mögliche Ausdrucksweise
Selbstdarstellung	Kleidung, Aussehen
Interaktionsrituale	Interaktionsrituale durch nonverbale Signale bei Begrüßung oder ähnlichem
Äußerung von Emotionen	Körpersprache, Gesichtsmimik, Stimmlage
Mitteilung interpersonaler Einstellungen	Räumliche Nähe, Tonfall, Mimik, Gestik, Blickverhalten
Begleitung und Unterstützung von sprachlichen Äußerungen	Kopfnicken, nonverbale Lautäußerungen, Bestimmte Abfolge von Blickkontakten

*Tabelle 2: Funktionen der nonverbalen Kommunikation & mögliche Ausdrucksweisen
(nach Argyle 2013)*

Nonverbale Hinweise sind noch schwerer zu entschlüsseln als verbale, da meist die Aufmerksamkeit der Kommunikationsteilnehmer auf dem Gesprochenen liegt und nicht auf dem Nonverbalem. Dadurch ergibt sich besonders im interkulturellen Kontext, in welchem die Erwartungen an das Kommunikationsverhalten oft viele nonverbale Elemente betreffen,

erhöhte Komplexität. Beispielsweise befinden neutrale im Gegensatz zu emotionalen Kulturen eine andere Menge an Mimik und Gestik angemessen und erwünscht. Auch der eingenommene Raum durch die Körpersprache ist in manchen Kulturen sensibel, vor allem wenn es um die Darstellung von Machtverhältnissen und den persönlichen Raum geht (vgl. Schneider/Hirt 2007, S. 272). Während nonverbales Kommunikationsverhalten oft authentischer ist, da dieses schwerer zu kontrollieren und dadurch unwillkürlicher ist, ist die Deutung von Körpersprache komplexer zu interpretieren als die gesprochenen Sprache, da beispielsweise ein Lächeln je nach Kultur Zustimmung, Verlegenheit oder Ärger bedeuten kann (vgl. Schneider/Hirt 2007, S. 273). Auch die Sprechweise, wie die Lautstärke, Modulation oder Betonung, kann in unterschiedlichen Kulturen ausschlaggebend sein, ob eine Person als enthusiastischer und lebhafter Gesprächspartner oder aber als unhöflicher und respektloser Unterbrecher wahrgenommen wird (vgl. Schneider/Hirt 2007, S. 273).

c) Interaktionsrituale

Weitere Situationen, welche zu interkulturellen Missverständnissen führen, sind vor allem so genannte Interaktionsrituale (vgl. Goffman 2017). Diese beschrieben kulturelle Gewohnheiten, welche in der Interaktion, sowohl bewusst als auch unbewusst als selbstverständlich angesehen werden. Bestimmtes Verhalten innerhalb einer Situation wird als konkrete Signale interpretiert. Dazu zählen unter anderem die Mimik, Gestik und Körperhaltung sowie Proxemik, also die räumliche Distanz, und die Aufmerksamkeit. Das Verhalten einer Person wird unbewusst beispielsweise bei der Begrüßung als höflich und respektvoll oder als unprofessionell und unangemessen empfunden. Die korrekte Durchführung dieser Rituale dient der Einordnung in die soziale Organisation einer Interaktion. Werden die Handlungen aus Perspektive der anderen Person falsch ausgeführt, kann dies zur Entfremdung führen.

2.1.4. Chancen und Herausforderungen durch die interkulturelle Zusammenarbeit

Wie schon in der Begriffsdefinition kurz erläutert, entsteht Interkultur nach Thomas (vgl. 2021, S.11) durch ein Spannungsverhältnis zwischen Bekanntem und Unbekanntem bzw. zwischen Vertrautem und Fremdem. Als vertraut empfinden Menschen ihre Monokultur, also ihre eigene Kultur mitsamt all ihren Werten, Eigenarten und Vorstellungen. Als fremd wirken Menschen anderer Kulturen mit Einstellungen, politischen Ansichten und Verhaltensritualen, welche diesen unbekannt sind und sich vom Gewohnten unterscheiden. Diese Grundhaltungen, welche durch die Kultur geprägt werden, sind den Menschen oft unbewusst, beeinflussen jedoch aktiv

deren Verhalten und Einstellungen gegenüber anderen. In der zwischenmenschlichen Interaktion führt die Überschneidungssituation im interkulturellen Kontext sowie das mangelnde Bewusstsein dieser oft zu besonderen Herausforderungen. Auch Triandis (vgl. 1972) bestätigt in seinen Werken zu „cross-cultural communication“, dass interkulturelle Kommunikation eine maßgebliche Hürde darstellen kann.

Durch die Diversität der Herkunft und Kultur der Teammitglieder müssen sich diese mit einer Reihe von Verschiedenheiten, z. B. in der Muttersprache, im Charakter, im Verständnis und der Interpretation sowie in Ansätzen zur Problemlösung auseinandersetzen (vgl. Davison/Ward 1999, S. 19). Diese können zu Missverständnissen führen und die Koordination und Integration erschweren (vgl. Podsiadlowski 2002, S. 94).

Beim Aufeinandertreffen zweier unterschiedlicher Kulturen entsteht so eine Vielzahl an Aktionen und Reaktionen: Es sei ein „gegenseitiger Prozess des Austauschs, der Interaktion, der Verständigung, der Interpretation, der Konstruktion, aber auch der Überraschung und der Irritation, ebenso der Selbstvergewisserung, der Deformation, der Erweiterung und des Wandels.“ (Barmeyer, 2012, S. 81). Die ausgelösten Emotionen durch unterschiedliche Wertorientierungen und Bedeutungssysteme bestimmen in Folge die positive oder negative Konnotation.

Durch Interkulturalität können für beide Parteien unüberbrückbar erscheinende Verschiedenheiten entstehen. Der Umgang mit diesen ist dabei entscheidend: „Das Bestehen von Differenzen ist gar nicht das Problem, denn Differenzen machen an sich noch keinen Konflikt zwischen Menschen aus. Es kommt einzig darauf an, wie die Menschen die Differenzen erleben und wie sie mit ihnen umgehen“ (Glasl 2017, S. 23). Interpersonale, soziale Konflikte treten dann auf, wenn zwei Parteien ihre Differenzen als aversiv erleben und ihre Reaktionen von der erlebten Unvereinbarkeit leiten lassen (vgl. Nerdinger et al. 2014, S. 120). Besonders im interkulturellen Kontext kann sich dieses zwischenmenschliche Konfliktpotenzial beim Zusammentreffen von differenten Kulturen verstärken (vgl. Müller/Gelbrich 2014, S. 485). Auch der Umgang mit Konflikten an sich kann kulturgebunden sein, wonach beispielsweise „high context“ Kulturen Konfrontation eher meiden, während „low context“ Kulturen bevorzugen, Konflikte offen anzusprechen (vgl. Ting-Toomey 1985).

Nach Bochner (vgl. 1982) handeln Personen in Konfliktsituationen nach einer von vier Arten der Verhaltensregulation, welche derer inneren Konzepte von Dominanz, Assimilation, Divergenz und Synthese entstammen:

- Von *Dominanz* geleitete Personen verhalten sich mit dem Ziel, den eigenen Willen durchzusetzen und andere durch Druck zur Anpassung zu animieren.
- Im Gegensatz dazu halten Personen bei der *Assimilation* ihre eigene Kultur zurück und fokussieren sich auf deren Anpassung gegenüber.
- *Divergenzen* beschreiben das Festhalten an der eigenen Kultur beider Interaktionspartner zu dem Ausmaß hin, dass diese die Integration des anderen ablehnen. Durch Unsicherheiten entsteht innere Abgrenzung und folglich Mangel an Motivation und Bindung der Interaktionspartner.
- Das Konzept der *Synthese* hat die Kombination bedeutsamer Elemente der beiden Monokulturen als Ziel. Die vorhandenen Ressourcen sollen effektiv genutzt werden, um so interkulturelle Synergieeffekte zu erzielen.

Das letztgenannte Konzept der Synthese ist insofern erstrebenswert, da dieses die Zusammenarbeit der Beteiligten und ein harmonisches Miteinander fördern soll. Um sein Verhalten angemessen zu regulieren und im Sinne der Synthese an kulturelle Konflikte heranzutreten, ist in erstem Schritt essenziell, sich über mögliche Konfliktpunkte bewusst zu sein. Die Ermittlung bestimmter Situationen, welche besondere Herausforderungen darstellen, kann dazu beitragen, dieses Bewusstsein zu schaffen. (vgl. Bochner 1982)

Die interkulturelle Zusammenarbeit bietet jedoch auch eine Reihe an Vorteilen, wenngleich sie von bestimmten Herausforderungen geprägt ist. Chancen durch die interkulturelle Zusammenarbeit entstehen besonders durch die Möglichkeit der länderübergreifenden Zusammenarbeit und Rekrutierung von Experten, ungeachtet deren Herkunft oder Aufenthaltsort. Dies schafft Wettbewerbsvorteile für Unternehmen, da diese durch die internationale Rekrutierung personelle Ressourcenkomponenten und fachliche Kompetenzen bündeln können (vgl. Welge/Holtbruegge 2001, S. 87). Durch die Kombination differenzierter Handlungs- und Wissenskompetenzen können so Synergieeffekte geschaffen werden, um eine Amplifikation der Teamleistung zu bewirken (vgl. Köppel 2007, S. 104 f.). Zudem kann die Leistungsqualität durch die sozio-emotionalen Synergien in interkulturellen Teams gesteigert werden. Durch die gemeinsame Verständnisfindung aus verschiedenen Einstellungen, Denk- und Verhaltensweisen sowie Werten kann so die Zusammenarbeit gestärkt werden (vgl. Zeutschel 1999, S. 132). Durch die kulturelle Vielfalt können so verschiedene Mehrwerte der Teammitglieder zum Erfolg des Teams beitragen (vgl. Cox/Blake 1991, S. 54; Thomas 1999, S. 257). Des Weiteren kann die Andersartigkeit der Lebenserfahrungen der Teammitglieder einen positiven Beitrag zur Kreativität leisten, da dadurch ein größeres Potenzial zur

Entwicklung neuer Sichtweisen und Ansätze entsteht (vgl. Rodermann 1999, S. 19). Auch die Problemlösung können die diversifizierten Erfahrungen und Einstellungen fördern und die Effizienz steigern, wenngleich diese zu Beginn einen höheren Grad an Komplexität zum Anschein haben (vgl. Moran/Harris 1982, S. 33).

Auch für die Einzelperson kann die Zusammenarbeit in interkulturellen Teams Vorteile bringen. Für Einzelpersonen gibt die Mitarbeit in interkulturellen Teams eine Möglichkeit, den eigenen Horizont zu erweitern, neue Perspektiven anderer Kulturen kennenzulernen und sich selbst intellektuell weiterzubilden (vgl. Matveev/Milton 2004, S. 107 f.; Chevrier 2003, S. 146). Weiters stärkt das interkulturelle Kennenlernen das Wir-Gefühl im Team. Auftretende Konflikte kommen durch die kulturellen Unterschiede häufig vor, sind jedoch essenziell zur Kommunikationsförderung und Stärken die Akzeptanz und das Verständnis für die andere Kultur (vgl. Bronner/Jedrzejczyk 2008, S. 111 f.). Dabei ist wichtig, dass durch die Definition einer gemeinsamen Teamsprache die Verständigung jedem Teammitglied möglich ist (vgl. Zeutschel 2003, S. 469) und intensive und offene Kommunikation und Konfliktkultur auch von der Führungskraft gefördert wird (vgl. Zeutschel 2003, S. 469; Matveev/Milton 2004, S. 108). Zudem ist die Passung der Interkultur des Teams in die bestehende Organisationskultur essenziell sowie dass die Führungskraft mit voller Unterstützung hinter dem Team steht und bei Konflikten mediert (vgl. Schweiger et al. 2003, S. 131).

2.2. Virtuelle Kommunikation

2.2.1. Definitionen und Begriffsabgrenzungen

a) Kommunikation

Die Kommunikation nimmt in der Zusammenarbeit von Teams einen essenziellen Bestandteil ein. Sie dient zur Koordination, Vermittlung von Aufgaben, Abstimmung, Interaktion und zum Austausch sowie zum Informations- und Wissenstransfer und ist ausschlaggebend für den reibungslosen betrieblichen Ablauf. Weiters kann die Kommunikation die Identifikation mit dem Unternehmen und dessen Zielen und Prozessen sowie mit dem Team fördern und zur Entstehung eines Wir-Gefühls beitragen. Diese ist demnach ein bedeutendes Element zur Förderung der Loyalität sowie der Motivation und Leistungssteigerung der Mitarbeiter. (vgl. Einwiller et al. 2008, S.227 f.)

Kommunikation wird in der Literatur durch verschiedene Theorien und Modelle beschrieben. In dieser Arbeit finden die folgenden Definitionen Beachtung:

In der Kommunikationswissenschaft wird Kommunikation meist als „Prozess der Übertragung von Nachrichten zwischen einem Sender und einem oder mehreren Empfängern“ beschrieben. In weiterer Ausführung ist damit der „Austausch von Botschaften oder Informationen zwischen Personen“ zu verstehen (Springer 2019, S. 1943). Diese Informationen oder Botschaften können durch verschiedenste Kommunikationskanäle ausgetauscht werden, wie unter anderem verbale Kommunikationskanäle wie die Sprache, jedoch ebenso durch nonverbale Arten der Kommunikation, also körpersprachliche Signale wie Mimik, Gestik oder räumliche Distanz (vgl. Springer 2019, S. 1943), wie bereits in Kapitel 2.1.3. angeschnitten.

Weiters ist der Begriff Kommunikation im Kontext der Organisation wie folgt zu verstehen: „Prozess, bei dem Informationen mit dem Ziel, sich über Aufgaben zu verständigen, ausgetauscht werden.“ Die Kommunikation sei essenzieller Bestandteil in Organisationen und nehme den größten Anteil der Arbeitszeit in Anspruch (vgl. Springer 2019, S. 1943).

Kommunikation kann zudem nach verschiedenen Kommunikationstypen unterschieden werden, wie beispielsweise nach dem Inhalt der Aufgabe oder nach dem auslösenden Kriterium. Kommunikation kann durch organisatorische Abläufe bedingt zustande kommen, oder ebenso als ungebundene Kommunikation, z. B. im Zuge eines informellen Gesprächs in der Kaffeeküche und kann so zur Stärkung zwischenmenschlicher Kontakte dienen. Weiters kann nach dem Empfänger der zu übermittelnden Information sowie der Richtung des Informationsflusses unterschieden werden: Kommunikation kann an eine oder mehrere Personen gerichtet sein und ein- oder wechselseitig stattfinden. Zudem kann die zeitliche Abstimmung der Kommunikation als asynchron, mit zeitlicher Verzögerung der Kommunikationsantwort und damit erforderlichen Zwischenspeicherung der Information, und als synchron, mit unmittelbarem Feedback zum Kommunikationsinhalt, eingestuft werden. (vgl. Springer 2019, S. 1943)

Kommunikation hat also viele Facetten, welche Beachtung finden können. In dieser Arbeit soll vor allem der Übertragungskanal der Information genauer untersucht werden.

b) Virtuelle Kommunikation und Face-to-Face Kommunikation

„Virtuell“ bezeichnet die Eigenschaft, zwar nicht real, jedoch durch zusätzliche Strukturen wie mediale Kommunikationsmöglichkeiten echt erscheinend zu sein (vgl. Springer 2019, S. 3724). In der Literatur gibt es weitere synonome Begriffe, welche im Zusammenhang mit virtuellen Teams verwendet werden: Elektronische Kommunikation, computervermittelte oder auch virtuell vermittelte Kommunikation beschreiben den Austausch von Informationen über

elektronische Kommunikationsmittel (vgl. Kremer/Janneck 2013, S. 362). Ein wesentlicher Aspekt ist dabei die Übertragung über Computernetze oder Mobilfunknetze.

Weiters unterstreichen Handke und Kauffeld (vgl. 2019, S. 33) bei der virtuellen Kommunikation im Rahmen der virtuellen Zusammenarbeit in Teams das Element der Interaktivität der Kommunikationsmedien. Hierbei wird die Chance des Austauschs mehrerer Teammitglieder trotz räumlicher Distanz hervorgehoben (vgl. Handke et al. 2018, S. 1).

Die virtuelle Kommunikation wird demnach in dieser Arbeit dadurch definiert, dass diese über mediale Kommunikationsmittel stattfindet, die Interaktion zwischen den Kommunikationspartnern durch eine online hergestellte Netzverbindung ermöglichen. Ein weiterer Aspekt, der die virtuelle Kommunikation prägt, ist die Unabhängigkeit von Zeit und Ort. Diese wird demnach von der face-to-face Kommunikation abgegrenzt, welche den kommunikativen Austausch beim persönlichen Aufeinandertreffen zur gleichen Zeit am gleichen Ort beschreibt.

c) Virtuelle Kommunikationsmedien

Als virtuelle Kommunikationsmedien werden Medien verstanden, welche zur Übermittlung von Informationen über das Internet dienen (vgl. Springer 2019, S. 2290). Diese unterscheiden sich von den klassischen Medien wie Fernsehen, Print und Hörfunk wesentlich durch die Möglichkeit der zweiseitigen Kommunikation, also der Rückmeldung von Feedback bei Erhalt einer Informationsnachricht sowie durch die Unabhängigkeit von zeitlicher und räumlicher Distanz. Computergestützte Medien haben so die Fähigkeiten zur Speicherung und Übertragung von Informationen erheblich gesteigert (vgl. Springer 2019, S. 2275).

In dieser Arbeit wird der Begriff virtuelle Kommunikationsmedien synonym mit den oben erläuterten Beschreibungen verwendet. Virtuelle Kommunikationsmedien sind demnach computergestützte Tools und Programme, welche die interaktive Kommunikation zwischen zwei oder mehreren Kommunikationspartnern zeit- und ortsunabhängig ermöglichen. Die Spannweite der Tools erstreckt sich hierbei von E-Mails über Instant-Messaging und online Audio- und Videotelefonie sowie weiteren computerbasierten Kommunikationssystemen.

d) Virtuelle Zusammenarbeit

Als virtuelle Zusammenarbeit ist die Zusammenarbeit eines Teams über virtuelle Kommunikationsmittel zu verstehen. Virtuelle Zusammenarbeit kann geografisch und zeitlich unabhängig gestaltet werden und erfolgt über Kommunikationstechniken wie bspw. Videokonferenz, Telefon, E-Mail oder Chat (vgl. Müller 2018, S.1). Hier soll virtuelle

Zusammenarbeit als unabhängig davon verstanden werden, welche Kommunikationsmittel hauptsächlich verwendet werden und wie viel der Arbeitszeit virtuell ist, solange diese ein essentieller Teil der täglichen Arbeit ist. Virtuelle Zusammenarbeit soll so zu virtuellen Teams, welche ausschließlich virtuell zusammenarbeiten, abgegrenzt werden.

2.2.2. Kommunikationstheorien

Die Grundlage des theoretischen Verständnisses der Kommunikation bilden Kommunikationsmodelle wie die sogenannte Lasswell-Formel. Lasswell (vgl. 1948) definiert sieben Komponenten der Kommunikation: „Wer (Sender) sagt was (Nachricht) zu wem (Empfänger) womit (Zeichensignal) durch welches Medium (Kanal) mit welcher Absicht (Intention) und mit welchem Effekt (Reaktion des Empfängers)“.

Shannon und Weaver (vgl. 1963) ergänzen das Modell um die Einsichten, dass im Kommunikationsprozess zudem eine Codierung der Nachricht durch den Sender sowie eine Decodierung der Nachricht durch den Empfänger erfolgt. Dabei hinterfragen sie speziell die Effektivität des Codier-Vorgangs und bestimmen Aspekte, die für den Erfolg maßgeblich seien. Neben der Wahl des optimalen Kommunikationskanals sei entsprechend der zu vermittelnden Nachricht die Codierung durch den Sender so vorzunehmen, dass der Empfänger diese mit den ihm verfügbaren Mitteln decodieren kann (vgl. Shannon/Weaver 1963, S. 4 f.). Diese Mittel können beispielsweise das gemeinsame Sprachverständnis oder auch technische Mittel zum Lesen von Bild und Text sein. Dabei sind zudem die menschlichen Sinnesorgane ein wichtiges Mittel zur Decodierung. Während in der Face-to-face Kommunikation meist alle Sinnesorgane genutzt werden, kann in der virtuellen Kommunikation oft eine Reduktion dieser die erfolgreiche Decodierung der Nachricht erschweren (vgl. Blanz 2014, S. 29).

Watzlawick ergänzt in seinen Ausführungen zur Beschreibung des Kommunikationsprozesses, dass Kommunikation beim Aufeinandertreffen von Individuen stets zustande kommt, sei diese verbal und explizit oder nur durch körpersprachliche Signale gekennzeichnet (vgl. Watzlawick et al. 2011, S. 60). Kommunikation sei demnach auch soziale Interaktion. Er erläutert, dass bei einem Kommunikationsprozess neben der Vermittlung eines Inhalts immer ein Beziehungsaspekt besteht, welcher als Metakommunikation ebenso einen beeinflussenden Faktor darstellt (vgl. Watzlawick et al. 2011, S. 64 f.). Während der Inhalt sowohl analog als auch digital übermittelt werden könne, sei demgegenüber der Beziehungsaspekt analoger Natur und würde in der face-to-face Kommunikation effektiver vermittelt werden, während in virtueller Kommunikation die Semantik zur Vermittlung der Beziehungen unzulänglich sei

(vgl. Watzlawick et al. 2011, S. 78). Dies unterstreicht wiederum die Herausforderungen, welche sich in der virtuellen Kommunikation verdeutlichen.

2.2.3. Arten der Kommunikation

Wie weiterführend im Sender-Empfänger Modell erläutert, ist auch die Wahl des Kommunikationsmediums essenziell für die erfolgreiche Kommunikation bzw. Decodierung des Kommunikationsinhalts. Es können hierbei Arten der Kommunikationsmedien und deren Nutzen für verschiedene Kommunikationsinhalte unterschieden werden (vgl. Konradt/Hertel 2002, S. 88).

Die Kommunikation kann sowohl schriftlich als auch nicht-schriftlich erfolgen (Tab. 3):

schriftlich	nicht-schriftlich
E-Mail	persönliches Gespräch
Brief	Audiotelefonie
Chat, Instant Messaging	Videotelefonie
	Voicemail, Sprachaufnahme

*Tabelle 3: Schriftliche vs. nicht-schriftliche Kommunikationsmedien
(nach Konradt/Hertel 2002)*

Zudem können Kommunikationsmedien nach der Anzahl der Beteiligten eingeteilt werden (Tab. 4):

one-to-one	one-to-many	many-to-many
Brief	Gruppenchat	Bulletin Board
Zweiergespräch	Gruppentelefonat	Intranet
Instant Messaging	Gruppenvideotelefonie	
E-Mail	E-Mail	

*Tabelle 4: Anzahl der Beteiligten bei Kommunikationsmedien
(nach Konradt/Hertel 2002)*

Weiters kann die Kommunikation synchron – d. h. alle Beteiligten kommunizieren zur selben Zeit am selben oder anderem Ort – oder asynchron – es wird zu unterschiedlichen Zeiten und Orten kommuniziert – erfolgen (Tab. 5):

synchron	asynchron
Face-to-Face	Voicemail
Videokonferenz	E-Mail, Fax
Telekonferenz	Post
Bildschirmfreigabe	Teamräume
Chat-Räume	Websites für die Zusammenarbeit, Bullet-Boards
Chat, Text oder Sofortnachrichten	Textnachrichten
	Blogs oder Diskussionsgruppen

*Tabelle 5: Synchrone vs. asynchrone Kommunikationsmedien
(nach Konradt/Hertel 2002)*

Asynchrone Kommunikation unterstützt sozio-emotionale Beziehungsaspekte weniger als synchrone Kommunikation, weshalb sie oft negativer eingestuft wird (Rasters et al. 2002, S. 724). Hier ist dennoch zu beachten, dass es vor allem auf dem Kommunikationsinhalt und die

Passung dessen an das Kommunikationsmedium ankommt, welche die Effizienz einer Kommunikationssituation ausmacht. Dies wird in den folgenden Theorien zur Mediennutzung noch weiter erläutert.

2.2.4. Theorien zur computervermittelten Kommunikation

Da die virtuelle Zusammenarbeit über virtuelle Kommunikationsmittel verläuft, ist es essenziell, diese Informations- und Kommunikationstechnologien zu beherrschen und richtig nutzen zu können (vgl. Picot/Neuburger 2008, S. 234). Besonders für die Organisation und Führung bedarf es daher zusätzlicher Aufmerksamkeit und Unterstützung der Teammitglieder, um erfolgreiche Interaktion durch klare Kommunikationsprozesse zu gewährleisten (vgl. Bartsch-Beuerlein/Klee 2001, S. 149). Auch die Teammitglieder müssen gleichen und unmittelbaren Zugang zu den Kommunikationsmedien haben und in deren Nutzung geschult sein, um effektiv Kommunikationsinhalte über das passende Medium zu vermitteln (vgl. Lee 2021, S.64).

a) Media Richness Modell

Das Media Richness Modell wurde in den 80er Jahren von Daft und Lengel (vgl. 1986) entwickelt. Es baut auf der Annahme auf, dass der Koordination von Aufgaben und Aktivitäten in einem Team die Verarbeitung von Informationen vorausgesetzt ist (vgl. Boos/Jonas 2008, S. 206). Das Modell beschreibt die Wahl des Kommunikationsmediums in Bezug auf die zu bewältigende Aufgabe und hat die Reduktion von Unsicherheit und Mehrdeutigkeit, welche durch fehlende Informationen und Entscheidungen bedingt sind, als Ziel. Diverse Kommunikationsmedien werden von Daft und Lengel (vgl. 1986, S. 560) nach ihrer Informationsreichhaltigkeit eingestuft.

Daft und Lengel beschreiben die Face-to-face Kommunikation als reichstes Medium, da diese unmittelbares Feedback ermöglicht. Medien mit hoher Informationsreichhaltigkeit eignen sich demnach für mehrdeutige komplexe Aufgaben, welche vielseitig interpretiert werden können. Auf der anderen Seite sind Medien der schriftlichen Kommunikation, wie Dokumente, Briefe oder E-Mails weniger reichhaltig und dienen hauptsächlich zum Austausch von Standardinformationen und zur Erledigung unsicherer Aufgaben mit wenig Information, wie beispielsweise Terminabstimmungen oder einfache Fragestellungen. Zwischen dem Kommunikationsinhalt und dem Kommunikationsmedium herrscht somit direkte Proportionalität, was bedeutet, dass je reichhaltiger ein Kommunikationsmedium ist, desto eher ist es vorteilhaft zur Kommunikation komplexer und mehrdeutiger Sachverhalte. Zur

Erreichung der höchsten Wertschöpfung empfehlen Daft und Lengel Unternehmen, ihre Kommunikationsstrukturen an das Media Richness Modell anzupassen. (vgl. Daft/Lengel 1986, S. 560) Das Modell ist in Abb.13 dargestellt.

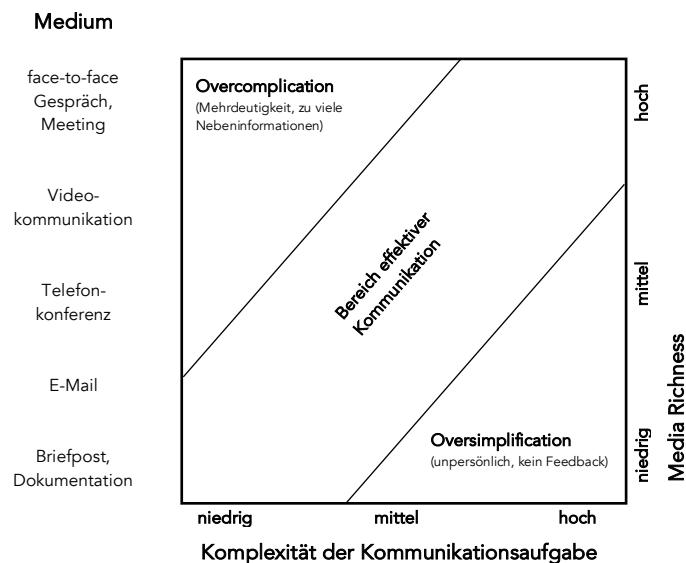


Abbildung 13: Media Richness Theorie
(eigene Darstellung nach Daft/Lengel 1986)

Fraas et al. (vgl. 2012) ergänzen zum Media Richness Modell, dass Medien reichhaltiger seien, je effektiver sie darin seien, Mehrdeutigkeiten von Kommunikationsinhalten zu verringern. Durch eine klare Eindeutigkeit der Kommunikationssituation würde so gegenseitiges Verständnis gefördert werden. Fraas et al. (2012) beschreiben weiters, dass die Kapazität des Mediums zur Übermittlung einer Vielzahl an Reize, die Synchronizität zum sofortigen Feedback, sowie die Vermittlung von sozioemotionalen Inhalten und die Personalisierbarkeit der Sprache Kerneigenschaften zur Reichhaltigkeit eines Mediums seien. Reichwald et al. (vgl. 2013) beschreiben eine höhere Effektivität von reichen Medien für komplexe Kommunikationsaufgaben, während sich weniger reiche Medien besser für strukturierte Aufgaben eignen.

Bestimmte Kommunikationsmedien eignen sich zur Vermittlung gewisser Inhalte besser als andere und lassen somit sowohl arme als auch reiche Medien zur effektiven Kommunikation zu (vgl. Reichwald et al. 2000, S. 57). Hier ist zu betonen, dass reiche Medien nicht automatisch besser zur Vermittlung von Inhalten sind, sondern sich diese nur für bestimmte Situationen besser eignen. Rice (vgl. 1992, S. 497) beschreibt hierzu, dass die Wahl eines geeigneten Mediums je nach Aufgabe unterschiedlich sein muss, um so ungewollte Komplizierung oder unpassende Simplifizierung zu vermeiden (vgl. Reichwald et al. 2000, S. 57).

Das Media Richness Modell zeigt für diese Arbeit, dass wenngleich die face-to-face Kommunikation das reichste Medium zur Kommunikation ist, es immer auf die Komplexität des Kommunikationsinhalt ankommt und das passende Medium nach diesem zu wählen ist.

b) Task-Media Fit Hypothesis

In der Task-Media Fit Hypothesis nach McGrath und Hollingshead (vgl. 1993) werden vier Aufgabenkategorien gebildet. Zudem werden vier Typen von Mediensystemen unterschieden (vgl. Mennecke et al. 2000, S. 510). Durch ein Raster wird anschließend die Passung der Medien und Aufgabenkategorien bewertet, dargestellt in Abb. 14. Diese Passung sei essenziell zur Vermeidung von zu reichhaltiger und damit überstimulierender Kommunikation und in Folge ausschlaggebend für eine Steigerung der Gruppenleistung. Die Media-Fit-Hypothesis unterscheidet sich von der Media Richness Theory besonders durch die explizite Benennung von Aufgabenkategorien (vgl. Riethmüller/Boos, 2011, S. 11). Beispielsweise beschrieben die Autoren, dass sich zur Verhandlung von Interessenskonflikten die face-to-face Kommunikation am besten eignet, während die Kommunikation lediglich über Audio keine gute Passung zur Aufgabenkategorie wäre.

Increasing potential richness required for task success	Media for Group Communication			
	Increasing potential richness of information			
Task type(s)	Computer systems	Audio systems	Video systems	Face-to-face communications
Generating ideas and plans	Good fit	Marginal fit Info too rich	Poor fit Info too rich	Poor fit Info too rich
Choosing correct answers: intellective tasks	Marginal fit Medium too constrained	Good fit	Good fit	Poor fit Info too rich
Choosing preferred answers: judgement tasks	Poor fit Medium too constrained	Good fit	Good fit	Marginal fit Info too rich
Negotiating conflicts of interests	Poor fit Medium too constrained	Poor fit Medium too constrained	Marginal fit Medium too constrained	Good fit

Abbildung 14: Task-Media-Fit Hypothesis
(nach Mennecke et al. 2000, S.512)

Für diese Arbeit gibt die Task-Media Fit Hypothesis eine interessante Einsicht, es wird jedoch im Zuge der empirischen Untersuchung nicht das Ziel sein, spezifische Aufgabenkategorien abzufragen.

c) Social Presence Theory

Die Social Presence Theory beschreibt den Grad der Wahrnehmung einer Person als reale Person (vgl. Gunawardena 1995). Eigenschaften, welche die soziale Präsenz bilden seien vor allem nonverbale Hinweisreize wie Mimik und Gestik, die Haltung oder der Blick. Je höher die mögliche Wahrnehmung dieser Faktoren sei, desto höher sei auch die soziale Präsenz und damit Salienz der Person (vgl. Handke et al. 2019). Demnach habe die face-to-face Interaktion die höchste soziale Präsenz, während in der virtuellen Kommunikation absteigend die Kombination von Audio und Video, nur Audio und nur Text weniger Hinweisreize bieten und damit die soziale Präsenz einer Person verringern. (vgl. Handke et al. 2019).

Die Social Presence Theory bestätigt die Annahme dieser Arbeit, dass durch die virtuelle Kommunikation je nach Medium die soziale Präsenz reduziert wird. Gesprächsteilnehmer werden so nicht gleich wie in der face-to-face Kommunikation wahrgenommen und Verhaltensmuster können nicht so leicht interpretiert werden.

d) Media Synchronicity Modell

Das Media Synchronicity Modell ergänzt zum Media Richness Modell den Einfluss von Prozessen zur Verarbeitung und Übermittlung von Informationen bei der Medienwahl (vgl. Dennis et al. 2008, S. 581). Dabei wird besonders die Informationsübertragung sowie Informationsverarbeitung und damit die Kommunikationsleistung genauer betrachtet. Übermittlungsprozesse und Konvergenzprozesse haben dabei unterschiedliche Ziele der Kommunikation: während bei ersteren der Fokus auf der Übertragung von Informationen liegt, sollen letztere zu einem gemeinsamen Verständnis führen (vgl. Schulze/Krumm 2017, S.70).

Relevant für diese Arbeit ist besonders die Annahme dieses Modells, dass sich verschiedene Medien besser zum Teilen von Informationen und andere besser zur gemeinsamen Diskussion eignen. Für die spätere empirische Untersuchung ist interessant, ob sich Interviewte diesen Unterschieden bewusst sind und dies ihre Medienwahl beeinflusst.

e) Kanalreduktions-Modell

Das Kanalreduktionsmodell beschreibt, dass bei computervermittelter Kommunikation durch die Verringerung der Sinneseindrücke eine Entmenschlichung der Interaktion automatisch stattfindet (vgl. Döring 2003, S. 149). Im Gegensatz zur face-to-face Kommunikation sind bei

der virtuellen Kommunikation nur wenige Wahrnehmungskanäle angesprochen, wodurch auch die Konzentration der Kommunikationsteilnehmer rapider abnimmt (vgl. Herrmann et al. 2012, S. 77). Auch der zwischenmenschliche Austausch wird durch die virtuelle Kommunikation verringert, da der Fokus auf der Informationsweitergabe liegt und informelle Gespräche seltener stattfinden (vgl. Herrmann et al. 2012, S. 77).

Das Kanalreduktionsmodell bestätigt die Annahme dieser Arbeit, dass bei der virtuellen Kommunikation im Vergleich zur face-to-face Kommunikation der zwischenmenschliche Austausch oft nicht im Vordergrund steht und dadurch nur vermindert zustande kommt.

f) Cues-Filtered-Out-Annahmen

Die Cues-Filtered-Out oder auch Reduced-Social-Cues Annahmen nach Culnan und Markus (vgl. 1987) beschreiben erweiternd zur Kanalreduktionstheorie, dass durch die reduzierte Wahrnehmung von Hinweisreizen besonders die zwischenmenschliche Kommunikation leidet (vgl. Walther 2011, S. 445) und damit die Interpretation der sozialen Bedeutung einer Interaktion erschwert wird (vgl. Döring 2000, S. 29). Hinweisreize wie die visuelle Erscheinung mitsamt der Kleidung und Körperhaltung bei Audiokonferenzen oder auch die Stimme bei textbasierter Kommunikation, welche in der face-to-face Interaktion viele hilfreiche Informationen bieten, werden durch virtuelle Medien gefiltert (vgl. Döring 2016, S. 341).

Döring (vgl. 2016, S. 342) ergänzt, dass folgende Effekte durch die Einschränkungen in der virtuellen Kommunikation grundsätzlich erwartet werden: Beschränkung der Wahrnehmung des Kommunikationspartners und Kontextes der Kommunikationsinhalte, Verstärkung der Wahrnehmung der eigenen Person und Hemmung der Regulation der Interaktion und des Kommunikationsergebnisses.

Die Reduced-Social-Cues Annahmen bestätigen wiederum die Annahme, dass bei virtueller Kommunikation zwischenmenschliche Hinweise schlechter wahrgenommen und damit interpretiert werden können und der Fokus mehr auf der eigenen Person liegt.

g) Hyperpersonal-Communication-Theory

Die Hyperpersonal Communication Theory beschreibt einen Ansatz zur virtuellen Kommunikation nach Walther (vgl. 1996), die in Kontrast mit den zuvor genannten Theorien steht. Der Autor beschreibt, das speziell aufgrund des Mangels an nonverbalen Hinweisreizen die Kommunikationspartner eine kognitive Anpassung zur Kompensation dieser Bedingungen vornehmen und besonders darauf achten, aktiv zusätzliche Hinweisreize zu senden, um eigene wünschenswerte Merkmale hervorzuheben sowie gewünschte Reaktionen auszulösen (vgl.

Walther 2011, S. 461). Im Vergleich zur face-to-face Kommunikation würden Gesprächspartner so im virtuellen Umfeld mehr Offenheit zum intensiveren sozialen Austausch zeigen (vgl. Tidwell/Walther 2002).

Walther (vgl. 1996, S. 479) beschreibt zudem, dass besonders der Zeithorizont die virtuelle von der face-to-face Kommunikation unterscheidet und das Kommunikationsverhalten beeinflusst. Durch die Asynchronität der Kommunikation können Kommunikationspartner sich konzentriert Zeit nehmen, um eine Rückmeldung zu verfassen und so im Gegensatz zur face-to-face Kommunikation einen größeren Schwerpunkt auf den Nachrichteninhalt legen und Überlegungszeit der Antwort widmen (vgl. Walther 2011, S. 462).

Diese Theorie ist besonders interessant für diese Arbeit, da sie bisherigen Annahmen widerspricht und die Vorteile der virtuellen Kommunikation hervorhebt.

2.2.5. Unterschiede virtuelle vs. face-to-face Kommunikation

Als einen der hervorstechenden Unterschiede von virtuellen Teams im Vergleich zu physischen Teams ist nach Cohan und Gibson (vgl. 2003) vor allem die sich verändernde Arbeitssituation. Die Kommunikation gestaltet sich dabei in einer zeitlichen, räumlichen und technischen Komponente anders als im physischen Team. Im Vergleich zur face-to-face Zusammenarbeit, arbeiten Teams in der virtuellen Zusammenarbeit nicht zur gleichen Zeit im gleichen Raum oder Büro. (vgl. Boos et. al 2017, S. 9)

Kauffmann (vgl. 2015, S. 56) charakterisiert weiterführend sechs Aspekte, die die virtuelle Zusammenarbeit von der physischen unterscheidet: Organisation, Zeit, Ort, Arbeitsweise, Technologie und Kultur. Virtuelle Zusammenarbeit entstehe meint dann, wenn die Teammitglieder durch räumliche, zeitliche oder organisatorische Grenzen getrennt seien. Dem hinzuzufügen ist, dass die Virtualität die Verwendung von Informations- und Kommunikationstechnologien erfordere, um organisatorische Aufgaben zu erfüllen (vgl. Bell/ Kozlowski 2002, S. 15; Bergiel et al. 2008, S. 100).

Durch die räumliche Distanz ist es notwendig, technische Hilfsmittel zu verwenden. Diese Kommunikations- und Informationstechnologien sind für die interpersonelle Interaktion virtueller Teammitglieder essenziell. Durch die Verwendung dieser Technologien wird die Kommunikation jedoch komplexer, da diese anfälliger für Fehlinterpretationen und Missverständnisse ist. Aus diesem Grund ist es für Mitglieder virtueller Teams wichtig, diese Medien selektiv für passende Situationen und Kommunikationsinhalte auszuwählen und so den Prozess aktiv mitzustalten.

Technische Kommunikationsmittel können je nach Kommunikationsinhalt passend ausgewählt werden. In vielen Unternehmen werden diese zudem in einem integrierten Plattform-System zusammengefasst, in welchem auf verschiedene Anwendungen zugegriffen werden kann. Beispielsweise stellt Microsoft Outlook für E-Mails sowie Kalender und Terminplanung und Teams für Chat und Audio- und Video-Calls sowie die Ablage und Speicherung von Dateien zu Verfügung. Auch externe Partner und neue Teammitglieder können leicht in das System integriert werden. Je nach zu vermittelndem Kommunikationsinhalt kann der Informationskanal passend gewählt werden, z. B. für detaillierte Informationen per E-Mail, für kurze Rückfragen per Chat oder für Diskussionen und Meetings per Video- oder Audio-Call. Zudem sind die Dienste zeit- und ortsunabhängig verfügbar und können so sowohl im Büro als auch im Homeoffice oder mobil genutzt werden. (vgl. Stephan 2021, S. 174)

Weiters ist hier anzumerken, dass zur Nutzung der Kommunikationstechnologien Wissen und Kompetenzen notwendig sind. Zur Kommunikation über computerunterstützte Medien muss der Umgang und die richtige Wahl des Kommunikationsmediums je nach Kommunikationsinhalt bekannt sein, da je nach Anliegen sich bestimmte Medien besser bzw. schlechter eignen (vgl. Kremer/Janneck 2013, S. 368).

In der virtuellen Kommunikation wird im Gegensatz zur face-to-face Kommunikation weniger Information ausgetauscht. Zudem liegt der Fokus des Austauschs meist auf aufgabenbezogenen Informationen, was zu einer Reduktion vom Austausch von persönlichen Informationen führt und so die Beziehungsebene in der virtuellen Kommunikation vernachlässigt (vgl. Kauffeld et al. 2016, S. 45). Zur Folge kann diese Reduktion haben, dass es in der Kommunikation und Interaktion im Team öfters zu Missverständnissen kommen kann oder Konflikte entstehen (vgl. Konradt/Hertel 2002, S. 83). Auch Offelmann und Zülch (vgl. 2006, S. 120 f.) betonen, dass durch die Kommunikationsvermittlung über schriftliche Wege die Ausführlichkeit der Informationen abnimmt und sich so auch die informelle Kommunikation im Arbeitsalltag verringert. Dazu wird auch der sozio-emotionale Aspekt der Teambindung vernachlässigt, welcher hauptsächlich durch die persönliche direkte Kommunikation aufgebaut wird.

Auch ist zu beachten, dass in der face-to-face Kommunikation übliche Kommunikationsunterstützer wie die Körpersprache und verbale Ausdrucksweise in der digitalen Kommunikation erheblich eingeschränkt sind. Informationen werden durch die technischen Möglichkeiten je nach Kommunikationsinhalt und Merkmalen des gewählten Mediums gefiltert und zudem durch das individuelle Kommunikationsverhalten der Teammitglieder beeinflusst. Herausforderungen entstehen hier in der Kommunikation vor

allem durch die Einschränkung des sozialen Kontexts sowie fehlender Hinweisreize zur adäquaten Interpretation der Interaktion. Auch kann durch die Konzentration auf wenige Hinweisreize eine Hypersensibilisierung entstehen, die wiederum die Interpretation erschwert, da Details sensibler wahrgenommen werden.

Auch der Einfluss von Störfaktoren spielt in der virtuellen Kommunikation eine wichtigere Rolle als in der face-to-face Kommunikation. Durch die Abhängigkeit der technischen Kommunikationsmedien können Probleme wie Softwarefehler oder Verbindungsprobleme aufgrund eines schlechten Netzes Störquellen sein, welche die Zusammenarbeit ausschlaggebend beeinflussen (vgl. Kremer/Janneck 2013, S. 368).

Durch die erhöhte Komplexität der virtuellen Zusammenarbeit ist demnach eine intensivere Auseinandersetzung mit dem eigenen Kommunikationsverhalten und dem virtuellen Kommunikationsumfeld notwendig. Im Team muss das soziale Verständnis und die kognitiven Kompetenzen gefördert werden, um effiziente Kommunikation und erfolgreiche Zusammenarbeit zu gewährleisten.

2.2.6. Chancen und Herausforderungen durch die Virtualität

Herausforderungen in der virtuellen Kommunikation bestehen vor allem in der beschränkten Auswahl an Kommunikationskanälen und damit der Reduktion der deutbaren Informationen, die sonst durch nonverbale soziale Hinweisreize vermittelt werden. Auch die Verzögerung von Rückmeldungen oder die zeitliche Überschneidung beim Senden von Nachrichten können zu Missverständnissen führen. Besonders der Mangel an informeller Kommunikation und damit persönlichem Kontakt erschwert den Aufbau von persönlichen Beziehungen zwischen den Teammitgliedern. Die geringere soziale Präsenz der Teilnehmer in der virtuellen Kommunikation führt zudem zu einer höheren empfundenen Anonymität, was wiederum den Aufbau von Vertrauen und eine Identifikation mit dem Team kompliziert (vgl. Hertel/Konradt 2007, S. 75). In einer aktuellen Studie beschreiben zudem fast 80% der Teilnehmenden, dass diese bei der virtuellen Zusammenarbeit den persönlichen Kontakt im Team vermissen (vgl. Rittershaus 2021).

Weiters ist die virtuelle Zusammenarbeit durch die Abhängigkeit von technischen Kommunikationsmitteln anfälliger für Störquellen, wie beispielsweise Probleme mit dem Audio- und Videosignal bei Videokonferenzen, welche die effiziente Kommunikation so behindern (vgl. Kremer/Janneck 2013, S. 368).

Die Nutzung von elektronischen Kommunikationsmedien bringt jedoch auch eine Reihe an Chancen mit sich. Essenziell für den Erfolg in der virtuellen Zusammenarbeit ist das Verständnis der angemessenen Nutzung der elektronischen Kommunikationsmedien. Durch die Erlangung von fachlichen sowie sozio-emotionalen Kenntnissen können so Vorteile durch effektive virtuelle Kommunikation geschöpft werden und die Motivation und Leistung im virtuellen Team langfristig gefördert werden (vgl. Hertel/Konradt 2007, S. 85).

Weiters bestehen Vorteile durch die Virtualität vor allem in der raschen Verfügbarkeit und Zeitersparnis, die sich durch die Möglichkeit der Arbeit im Homeoffice und mobilen Arbeit ergibt. Teams können schneller aufgesetzt und Reisekosten können bei internationalen Projekten gespart werden (vgl. Kauffeld/Schulte 2019, S. 214). Die geeignete Unterstützung durch technologische Tools kann mit Zeitersparnissen durch schnelle Reaktionszeiten und reisekostensparende Meetings eine gute Basis für die Performanceförderung schaffen (vgl. Ehlers et al. 2003, S. 97). So ist es Unternehmen durch virtuelle Teams möglich, zeit- und ortsunabhängig Ressourcen zu bündeln und die Digitalisierung der Zusammenarbeit als Wettbewerbsvorteil zu nutzen (vgl. Tietz et al. 2021, S. 425).

Virtuelle Kommunikationsmittel ermöglichen zudem eine flexiblere Zeiteinteilung der Arbeit, da Informationen zeitunabhängig gespeichert und abgerufen werden können sowie Besprechungen über Online-Tools in kürzeren Abständen zueinander gehalten werden können (vgl. Hertel/Konradt 2007, S. 75). In der asynchronen Kommunikation können Informationen zudem besser verarbeitet werden, da keine sofortige Antwort des Empfängers notwendig ist. So kann die Qualität der Kommunikation erhöht werden, da für die Formulierung einer Antwort mehr Zeit zum Nachdenken vorhanden ist. Auch Routinetätigkeiten wie Terminabstimmungen können durch die virtuelle Kommunikation effizienter durchgeführt werden. Zudem können Inhalte schriftlich, visuell oder auditiv transparenter geteilt werden und Informationen an mehrere Personen gleichzeitig geschickt werden, auch wenn diese nicht anwesend sind. (vgl. Konradt/Hertel 2002, S. 83f.)

In Konfliktsituationen kann Virtualität die nötige Distanz schaffen, um Spannungen zu deeskalieren. Die Möglichkeit, sich zeitversetzt in schriftlicher Form mit den Konfliktparteien auseinanderzusetzen, kann helfen, emotionale Distanz herzustellen, welche im face-to-face Meeting nicht möglich ist (vgl. Konradt/Hertel 2002, S. 83f.). Auch die Entstehung von Konflikten kann generell reduziert werden, da Vorurteile und stereotype Verhaltensweisen im virtuellen Umfeld aufgrund des reduzierten Erlebnisausschnitts nur vermindert wahrgenommen werden können (vgl. Doppler et al. 2011, S. 271).

2.3. Virtuelle Kommunikation in der interkulturellen Zusammenarbeit

Durch die interkulturelle Zusammenarbeit sowie durch die virtuelle Kommunikation ergeben sich bestimmte Überschneidungspunkte der Herausforderungen, welche sich identifizieren lassen. Ähnlich der Definition von Kaufmann (vgl. 2015) können die folgenden Aspekte, welche die virtuelle Zusammenarbeit von der physischen unterscheiden, im Zusammenhang mit den kulturellen Herausforderungen genauer betrachtet werden: räumliche Distanz, zeitliche Distanz, Technik sowie die Arbeitsweise, im genaueren die Kommunikationsdynamiken im Team.

2.3.1. Räumliche Distanz

Die räumliche Distanz ist ein Vorteil bei der Bildung von virtueller Zusammenarbeit von interkulturellen Teams und kann zudem bestimmte Herausforderungen mit sich bringen. Die virtuelle Kommunikation ermöglicht es, über Ländergrenzen hinweg personelle Ressourcen zu bündeln und Synergien zur Zusammenarbeit zu schaffen. Zudem ist diese unabhängig vom Arbeitsort, sei dieser ein gemeinsames Büro oder das Homeoffice.

Wie von Trompenaars (vgl. 1993) beschrieben, sind Kulturen sensibel in Bezug auf die Empfindung von persönlichen und geschäftlichen Distanzen. Bei der virtuellen Kommunikation wird dieser Faktor minimiert, da die Distanz zum Kommunikationspartner immer diese zum Computer oder Laptop ist und zudem durch eine virtuelle Ebene getrennt wird. Die Kommunikation im Raum wird zudem zusätzlich eingeschränkt durch das limitierte Wahrnehmungsfeld, welches auf einen Bildschirm bzw. durch die Webcam beschränkt wird. So sind besonders Kommunikationsrituale und die nonverbale Kommunikation wie die Körpersprache oder räumliche Positionierung gegenüber den Gesprächspartnern stark reduziert wahrzunehmen. Die Kommunikation über virtuelle Mittel erfolgt dadurch meist schriftlich oder durch verbalen Austausch.

Auch die soziale Präsenz wird durch die räumliche Distanz eingeschränkt, da die face-to-face Kommunikation durch die virtuelle Zusammenarbeit limitiert stattfindest und so sozio-emotionale Signale schlechter interpretiert werden.

2.3.2. Zeitliche Distanz

Die zeitliche Distanz hat ähnlich der räumlichen Distanz den Vorteil, dass interkulturelle Teams über Ländergrenzen und auch Zeitzonen hinweg virtuell zusammenarbeiten können. Besonders in der asynchronen, also nicht gleichzeitigen Kommunikation kann so zeitversetzt und unabhängig von den Arbeitszeiten kollaboriert werden.

In der Unterscheidung der Kulturdimensionen nehmen ebenso die Empfindung der Zeit und zeitliche Abläufe eine wichtige Rolle ein. Während virtuelle Kommunikationsmittel einerseits eine flexible zeitliche Planung für das individuelle Arbeiten zulassen, was polychronen Kulturen zusprechen würde, ist diese andererseits in der synchronen Kommunikation wie in virtuellen Meetings auf eine bestimmte Zeitspanne beschränkt und lässt weniger Spielraum für Flexibilität. Auch die Asynchronität von bestimmten Medien kann Vorteile für konfliktscheue Kulturen haben, da diese mehr Zeit zur Formulierung einer Antwort nehmen können und lässt zudem zu generell Informationen besser verarbeiten zu können, wenn diese kein sofortiges Feedback oder rasche Reaktion erfordern.

2.3.3. Technik und Mediennutzung

Da die virtuelle Kommunikation von online Kommunikationsmedien abhängig ist, häufen sich vor allem Störungen technischer Art. Eine schlechte Netzwerkqualität oder gar kein Internetzugang können das Arbeiten unmöglich machen. Zudem beeinflussen sie erheblich die synchrone Kommunikation, wenn Audio oder Video nicht ordnungsgemäß funktionieren. Weiters ist in der virtuellen Zusammenarbeit die Zugänglichkeit der technischen Tools neben den Kompetenzen zum Umgang mit den Medien essenziell, um gleiche Grundvoraussetzungen für alle Teammitglieder sicherzustellen.

Auch die Toleranz technischer Störungen kann je nach kulturellem Hintergrund variieren. Während in polychronen Kulturen beispielsweise Unterbrechungen kein großes Problem darstellen können, empfinden monochrone Kulturen diese als sehr störend, wenn sie den geplanten Ablauf des Meetings behindern.

Nach der Media-Richness-Theorie (wie in Kapitel 2.3.3 beschrieben) sind unterschiedliche Kommunikationsmedien unterschiedlich geeignet für bestimmte Kommunikationszwecke. Hier ist jedoch wiederum die Kultur ein wesentliches Element, welches die Wahl des Kommunikationsmediums beeinflussen kann. Je nach kulturellem Hintergrund haben Personen verschiedener Kulturen andere Präferenzen, wenn es um die bevorzugte Art und Weise der

Kommunikation bzw. Wahl des Kommunikationsmediums geht. Die nachfolgende Tab. 6 gibt eine Übersicht über beispielhafte Unterscheidungen in den Kommunikationspräferenzen, je nach kultureller Dimension:

Kulturelle Dimension	Kommunikationspräferenzen	Beobachtbares Verhalten
Individualistisch	Asynchron	Eigene Aufgaben im Fokus, dann die Zusammenarbeit im Team, Autonomie bei der Erledigung der Arbeit
Kollektivistisch	Synchron	Teamziele & -aufgaben zuerst im Fokus, dann Beitrag jedes Einzelnen Keine Aufmerksamkeit auf den Einzelnen außerhalb des Teams
Niedrige Kontextorientierung	Asynchron oder synchron	Hintergründe und Vorlieben im Detail besprechen. regelmäßige Berichte und Aktualisierungen auf elektronischem Wege
Hohe Kontextorientierung	Synchron	Hintergründe und Vorlieben des Einzelnen in allgemeiner Form, individuelle Gelegenheiten für Einzelgespräche
Niedrige Machtdistanz	Asynchron oder synchron	wettbewerbsorientierte teambildende Aktivitäten, selbständiges Arbeiten
Hohe Machtdistanz	Synchron	anonymen Meinungsäußerung, teambildende Aktivitäten, die Machtunterschiede im Team nicht stören
Monochrone Zeitorientierung	Asynchron	rechtzeitige Berichterstattung, detaillierte Arbeitspläne
Polychrone Zeitorientierung	Synchron	Besprechungen, Instant Messaging, Textnachrichten und gemeinsamer Bildschirmnutzung
Geringe Unsicherheitsvermeidung	Synchron	Fokus auf das Allgemeine, Einzelheiten später
Hohe Unsicherheitsvermeidung	Asynchron	sehr konkret definierte Pläne, Zeitpläne und Listen für Verantwortlichkeiten

Tabelle 6: Virtuelles Führungsverhalten nach Kulturdimensionen
(eigene Darstellung nach Lee 2021, S. 105 f.)

2.3.4. Kommunikationsdynamiken

Interkulturelle Verschiedenheiten und miteinhergehende Erwartungshaltungen beeinflussen die Dynamiken in interkulturellen Teams und den Erfolg der Zusammenarbeit. Die virtuelle Kommunikation birgt weitere Herausforderungen, die vor allem die Kommunikationsdynamiken im Team beeinflussen können, da es erhöhte Aufmerksamkeit und Initiative erfordert, um die eingeschränkten Kommunikationsmöglichkeiten zu überbrücken.

Nach der Kanalreduktionstheorie, bzw. erweiternd nach der „Cues filtered out“ Theorie, findet in der virtuellen Kommunikation eine Reduzierung der zwischenmenschlichen Kontakte und informellen Interaktion statt. Dies erschwert in Folge den Aufbau von sozialen Beziehungen im Team und kann zu einer Entmenschlichung in der Interpretation der sozialen Gefüge innerhalb des Teams führen. Besonders informelle Gespräche seien laut Einwiller et al. (vgl. 2008, S. 247) ein essenzieller Aspekt in der Kommunikation zur Zusammenarbeit, da sie „die

Koordination, den sozialen Austausch und die emotionale Befindlichkeit“ fördern. Auch die Konzentration und Leistung des Teams könne unter verminderter informeller Kommunikation leiden. Während spontane Möglichkeiten für ein Gespräch beispielsweise in einer Kaffeepause nur in der face-to-face Interaktion entstehen können und in der virtuellen Kommunikation gesteigerte Initiative erfordern, ist auch hier der kulturelle Hintergrund beeinflussend für die Bereitschaft bzw. das Interesse an der Förderung sozialer Beziehungen im Team. Wie auch im Kapitel zu kulturellen Verschiedenheiten beschrieben, ist die Vermischung bzw. Trennung von Berufs- und Privatleben ebenso durch kulturelle Erwartungshaltungen und Einstellungen beeinflusst.

Die Einschränkungen durch virtuelle Mittel führen zudem zu einer gesteigerten Selbstwahrnehmung und können ein Anonymitätsgefühl hervorrufen. Besonders für kollektivistische Kulturen kann dies eine negative Beeinträchtigung in der Zusammenarbeit darstellen. In der virtuellen Kommunikation kommt es zudem öfters zu Missverständnissen, welche die Wahrnehmung der Verlässlichkeit von Teammitgliedern, des Vertrauens und des Zusammenhalts im Team beeinträchtigen können. Das gemeinsame Verständnis ist hier oft abhängig von der Vertrautheit mit der Teamsprache und wiederum vom kulturellen Hintergrund der Teammitglieder und deren Erwartungshaltungen an die Zusammenarbeit.

In der Kommunikation durch virtuelle Mittel ist besonders die nonverbale Kommunikation stark reduziert. Körpersprache, Mimik und Gestik können schwerer interpretiert werden als in der face-to-face Interaktion. Dies erfordert eine Überkompensation für die Limitierung der gesendeten Hinweisreize und somit eine Verhaltensanpassung und gesteigerte Häufigkeit der Kommunikation sowie Adaption von Kommunikationsart und -inhalt.

Auch auf die Führung von interkulturellen Teams hat die virtuelle Kommunikation einen erheblichen Einfluss, dem sich Führungskräfte bewusst sein sollten, um ihr Verhalten im Fall anzupassen. Globale Teammitglieder aus unterschiedlichen Kulturen bringen neue Herausforderungen für virtuelle Führungskräfte mit sich. Wichtig ist dabei ein grundlegendes Verständnis der relevanten Kulturaspekte, der Auswirkungen der Kultur auf die Organisation und der Bedeutung der Integration der Organisationskultur mit den globalen Kulturen. Es müssen Kompetenzen, Instrumente und Techniken entwickelt werden: Die Flexibilität der Führungsstile und die Fähigkeit, die Kommunikation und die Führung auf die virtuelle Arbeitssituation, die Kultur und den Einzelnen abzustimmen, sind für den Erfolg von entscheidender Bedeutung (vgl. Lee 2021, S. 94).

Wichtig ist demnach für die Führungskraft, Wissen und Kompetenzen zum richtigen Einsatz virtueller Medien zu erlangen (vgl. Hoch/Kozlowski 2014, S. 391). Auch ist es für virtuelle Führungskräfte wichtig, mit Qualitäten eines partizipativ orientierten Führungsstiles zu leiten sowie hohe Vertrauensbereitschaft zu haben, da eine gewisse Abgabe von Kontrolle unvermeidbar ist und die Ermutigung zu einer stärkeren Eigenverantwortung der Mitarbeiter förderlich ist (vgl. Kauffeld et al. 2016, S. 45). Weiters ist die Kommunikation transparenter Maßnahmen und Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen und Bewertungen, beispielsweise in der Leistungsbeurteilung von Mitarbeitern wichtig (vgl. Kauffeld et al. 2016, S. 47). Durch die Anonymitätssteigerung durch die virtuelle Kommunikation müssen Führungskräfte zudem proaktiv auf Mitarbeiter zugehen, um Informationen zu deren Arbeitsweisen, Produktivität, Bedürfnissen und Zufriedenheit zu erlangen (vgl. Maigatter et al. 2017, S. 278).

Abhängig davon, wie viele Mitglieder mit verschiedenem Hintergrund eine Führungskraft im Team hat sowie wie kontrastreich die einhergehenden Einstellungen und Erwartungshaltungen der Kulturen sind, müssen Führungskräfte ihr Führungsverhalten anpassen und bei Konfliktsituationen oder Missverständnissen eine objektive Mediatorrolle einnehmen. Auch im Kommunikationsverhalten gibt es unterschiedliche Präferenzen der Kulturen, beispielsweise in der Häufigkeit der Kommunikation. Während manche Kulturen spontane Kommunikation mit Instant Messaging und häufigen Updates während des Tages bevorzugen, finden andere dies als störend und bevorzugen schriftlich zusammengefasste Informationen, welche sie länger verarbeiten können. Auch die Einnahme einer Mentorrolle mit verstärkter Unterstützung und Kommunikation kann im Kontrast stehen zur Förderung von Autonomie und Selbststeuerung in der Erledigung von Aufgaben. Genauso unterscheiden sich die Erwartungen an Kommunikationsabläufe in der Besprechung von Details innerhalb angesetzter Meetings und klarer Planung im Vergleich zur agileren Planung durch eine allgemeine Zielrichtung und Detaillierung im Laufe der Arbeit. Bei der generellen Aufgabenverteilung im Team können ebenso differenzierte Ansätze von den Teammitgliedern präferiert werden, beispielsweise die Anregung von kompetitivem Verhalten und Leistungssteigerung versus kollaborative Arbeit mit gemeinsamer Zielerreichung.

Führungsstile, wie Management by walking around (MbWA), welche sich durch Beobachtung des Arbeitsverhaltens, face-to-face Kommunikation, Körpersprache und Small Talk sowie imminente Reaktionen auf positives oder negatives Verhalten von Mitarbeitern auszeichnen, lassen sich grundsätzlich nicht auf die virtuelle Führung übertragen, da eben die genannten Aspekte in der virtuellen Kommunikation vermindert oder verhindert werden (vgl. Lee 2021,

S. 15). Auch charismatische Führung ist im virtuellen Umfeld schwerer zu vermitteln, da diese sich besonders durch nonverbale Signale auszeichnet (vgl. Lee 2021, S. 16).

Traditionelle Führungsstile müssen zur effektiven Anwendung im virtuellen Umfeld adaptiert werden (vgl. Lee 2021, S. 17). Die folgende Tab. 7 veranschaulicht mögliche Anwendungen zweier kontrastierender klassischer Führungskonzepte auf die virtuelle Führung:

Führungskonzept	Beschreibung	Anwendung
Kontrolle	Führung durch Aufgaben	qualitativ hochwertige Zielsetzungsprozesse einführen
	Motivation	Interdependenz der Aufgaben fördern
	Rollenklarheit schaffen	Klare Aufgabenverteilung bei Projekten
	klare Ziele und Prioritäten setzen	
	gute Anweisungen geben	
Selbstbestimmung	Leitung von selbstbestimmten Arbeitsteams	Entwicklung von Regeln, Richtlinien und Routineabläufen
	Verteilung von Führungsaufgaben	Motivationsanreize schaffen
		klare Ziele und Aufgaben setzen
		angemessenes Klima entwickeln

Tabelle 7: Klassische Führungskonzepte & virtuelle Führung

(eigene Darstellung nach Lee 2021, S.37)

Kontrolle als Management-Verhalten war bisher eher negativ konnotiert, da Personen generell dem Zwang zu bestimmten Verhaltensweisen widerstehen möchten. Im Zusammenhang mit der Führungsaufgabe ist jedoch ein gewisser Grad an kontrollierendem Verhalten notwendig, den die Übernahme von Verantwortung fordert. Führung durch Kontrolle wird dabei nicht singulär durch das Kontrollelement definiert, sondern beinhaltet auch die Führung der Mitarbeiter durch Motivation, klare Rollenverteilung, Zielsetzung und Priorisierung von Aufgaben sowie klare Richtungsvorgaben (vgl. Lee 2021, S. 18). Diverse Forschungen zum MBO (Management by Objectives) Führungsstil haben eine positive Korrelation zwischen der Führung durch klare Ziele und Aufgaben und dem durch Leistung definierten Erfolg von virtuellen Teams gefunden. Andere Studien fanden zudem, dass je höher die Qualität der Zielsetzungsprozesse und Aufgaben-Interdependenz sei, desto höher sei die Effektivität des virtuellen Teams. Die Koordination, Planung und Kommunikation von Aufgaben, Zielen und Rollen sowie Verantwortlichkeiten sei demnach ein wichtiger Faktor für die Effizienz. Leistungen und Aufgabenbewältigung würden nach diesem Führungsstil als Anlässe zur Belohnung dienen, während in Führungsstilen mit einem sozialeren Fokus eher persönliche interpersonale Beziehungen zur Messung und Bestimmung des Erfolgs herangezogen würden. (vgl. Lee 2021, S. 19)

Führung durch Selbstbestimmung meint die Bestärkung der Teammitglieder zu arbeiten, Entscheidungen zu treffen, Problemlösungen zu finden und angemessene Maßnahmen zu setzen, autonom durch Selbst-Management. Zur Umsetzung dieses Führungsstils spielen

demnach besonders Loyalität, Vertrauen und Prozesskonsistenz eine Rolle, die in der Organisationkultur verankert sein müssen. Die Führungsaufgabe besteht hauptsächlich aus Motivation, Zielsetzung und Führung durch eine klare Vision sowie der Entwicklung eines angenehmen Arbeitsklimas für das Team. Besonders die Bereitstellung von Information und Bestärkung der Partizipation zur Verbesserung des Unternehmensleistung kann das Selbstmanagement der Teammitglieder bestärken. Um diese dabei zu unterstützen ist es notwendig, dass die Führungskraft klare Richtlinien, Regeln und Prozesse oder Verhaltensroutinen vorgibt, an welchen sich die Mitglieder orientieren können. Eine Herausforderung bei diesem Management Stil ist vor allem, dass durch die Bestärkung des Selbstmanagements sich weitere unbewusst definierte Führungsfiguren und Untergruppen im Team ergeben. (vgl. Lee 2021, S. 19 f.) Die veränderten Kommunikationsdynamiken durch das virtuelle Umfeld erfordern demnach eine Verhaltensanpassung von beiderseits den Teammitgliedern sowie der Führungsperson.

2.3.5. Virtuelle Meetings

Besonders im virtuellen Meeting verdeutlichen sich einige Herausforderungen durch die interkulturelle und virtuelle Zusammenarbeit. Die zeitliche Distanz beispielsweise bewirkt, dass während der eine Meetingteilnehmer gerade seinen Tag beginnt, der andere sich spät nachts aus einer anderen Zeitzone zuschaltet und nicht denselben Energielevel mitbringt. Gleichzeitig haben die Meetingteilnehmer aufgrund ihrer kulturellen Hintergründe andere Vorstellungen zum Ablauf des Meetings, der Striktheit der Abhandlung von Agendapunkten, zur Offenheit für Unterbrechungen und der gewünschten Menge an Smalltalk oder informeller Kommunikation. Zudem ist die Wichtigkeit von Pünktlichkeit und Einhaltung von zeitlich festgelegten Rahmen stark von der kulturellen Präferenz abhängig und beeinflusst demnach auch die Toleranz der Nicht-Einhaltung dieser kulturell verankerten Verhaltensregeln durch die anderen Gesprächspartner.

Auch die räumliche Distanz kann die Wahrnehmung der Gesprächspartner beeinflussen, beispielsweise durch die Zugänglichkeit zu guter Internetverbindung, funktionsfähiger Technik oder einem ruhigen Arbeitsplatz. Zudem kann das sichtbare Umfeld des Arbeitsplatzes bei eingeschalteter Kamera die Wahrnehmung beeinflussen, da sich kulturelle Unterschiede ebenso in den Erwartungen ans Arbeitsumfeld abzeichnen. Besonders bei der Arbeit im Homeoffice kann es Unterschiede zur Akzeptanz von Mischung von Berufs- und Privatleben und sowie von Störungen z. B. durch Familienmitglieder geben.

Auch wenn es um Konfliktbereitschaft und Direktheit in der Kommunikation geht, kann es zu kulturellen Spannungen kommen, da manche Kulturen bevorzugen, Konflikte direkt anzusprechen und einen Lösungsweg zu finden, während andere sich lieber mit mehr Abstand mit diesen auseinandersetzen und eine stille Lösung bevorzugen oder diese gar nicht direkt ansprechen und ignorieren.

Das virtuelle Meeting ist das reichste Kommunikationsmittel im virtuellen Raum und lässt somit die meiste Komplexität an Information sowie Möglichkeiten zur informellen Kommunikation zu. Die durch kulturelle Hintergründe bedingten Präferenzen in Bezug auf die Wahl und Häufigkeit der Nutzung eines Kommunikationsmittels können demnach auch die Gelegenheiten zur informellen Kommunikation und damit Bindung innerhalb des Teams einschränken. Das Anstreben einer engeren oder freundschaftlichen Beziehung zu Arbeitskollegen ist wiederum durch kulturelle Unterschiede geprägt.

Die gesendeten Signale der Kommunikationspartner im virtuellen Meeting sind im Vergleich zu den anderen virtuellen Mitteln zwar am meisten, jedoch sind das Wahrnehmungsfeld und die Interpretationsspielräume im Vergleich zum präsenten face-to-face Meeting erheblich eingeschränkt. Besonders nonverbale körpersprachliche Signale und Interaktionsrituale sind durch den auf einen Bildschirm beschränkten Wahrnehmungsausschnitt stark limitiert.

Durch die Pandemie wurden viele Unternehmen und Mitarbeiter gezwungen, rasch auf die virtuelle Kommunikation umzusteigen. Offen bleibt, ob diese sich den Unterschieden und Herausforderungen durch die Virtualität zusammen mit den schon bestehenden interkulturellen Veranlagungen bewusst sind und ihr Verhalten dem neuen Umfeld anpassen.

3. Empirisches Design

3.1. Methodische Herangehensweise

In der empirischen Sozialforschung kann zwischen einer quantitativen und einer qualitativen Herangehensweise unterschieden werden. Quantitative Forschungsansätze haben hierbei das Ziel, durch statistische Auswertungen Aussagen über eine Grundgesamtheit zu treffen und streben dabei die Repräsentativität der Stichprobe an (vgl. Misoch 2019, S. 1). Durch die Testung von Häufigkeitsverteilungen bei Skalen oder Korrelationen in den Ergebnissen geschlossener Fragen werden aus der Literatur abgeleitete Hypothesen geprüft, um allgemeingültige Aussagen aufzustellen.

Dem hingegen strebt die qualitative Forschung nicht Repräsentativität, sondern die Untersuchung der sozialen Wirklichkeit durch die subjektive Reproduktion und Konstruktion dieser an (vgl. Misoch 2019, S. 2). Die qualitative Forschung zeichnet sich demnach durch hypothesengenerierenden Charakter aus. Dabei ist das Ziel, durch tiefergehende Forschung mit kleineren Fallzahlen einen detaillierteren Einblick in Erfahrungen, Meinungen und Erkenntnisse zu erlangen. Der Ansatz dient dazu, die subjektive Realität aus Perspektive der Untersuchungsperson genauer zu erforschen und durch Interpretation dieser ein tieferes Verständnis der Erlebnisse dieser zu erlangen. (vgl. Misoch 2019, S. 2 f.)

In dieser Arbeit wurden qualitative Experteninterviews als Forschungsansatz gewählt, um Erfahrungen mit interkultureller Zusammenarbeit und virtueller Kommunikation in der Praxis zu untersuchen und durch die Interpretation dieser Aussagen über die Herausforderungen und Erfolgsfaktoren von virtueller Kommunikation in interkulturellen Teams zu treffen. Die qualitative Forschung durch Experteninterviews hat hierbei den Vorteil, dass durch einen direkten kommunikativen Zugang auf die persönlichen Erlebnisse der Interviewpartner eingegangen werden kann, Unklarheiten und Missverständnisse durch flexibles Nachfragen vermieden werden können und thematische Adaptionen tiefergehende Anschlussfragen erlauben.

3.2. Samplingverfahren

In der qualitativen Forschung soll ein Ausschnitt der sozialen Realität untersucht werden. Demnach wird keine Vollerhebung zur Repräsentation einer Grundgesamtheit vorgenommen. Die Auswahl der Interviewteilnehmer erfolgte durch eine selektive Samplingstrategie. In der Zusammenstellung eines Samples, also der zu interviewenden Personen, werden diese nach inhaltlicher Repräsentativität ausgewählt (vgl. Lamnek 2005) und sollen so im Hinblick auf die Forschungsschwerpunkte die reichhaltigsten Informationen liefern (vgl. Misoch 2015, S. 186). Hierbei ist anzumerken, dass ein Sampling-Bias durch den persönlichen Kontaktkreis der Forschenden in der Suche nach potenziellen Interviewpersonen besteht und aufgrund eingeschränkter Möglichkeiten zur Findung von Interviewpartnern nicht ausgeschlossen werden kann.

Ausgehend von der Fragestellung werden beim selektiven Sampling vorab relevante Kriterien für die Auswahl der Interviewpartner festgelegt. Um die inhaltliche Relevanz der ausgewählten Interviewpartner sicherzustellen, wurde eine Reihe von Kriterien zur Identifikation von möglichen Kandidaten festgelegt. Dabei war durch die globale Auslegung dieser Arbeit die Nationalität und der Arbeitsort der Teilnehmer nicht relevant, sondern, dass diese in einem internationalen Umfeld tätig sind und über kulturelle Grenzen hinweg mit Personen zusammenarbeiten. Dabei war zudem essenziell, dass diese Zusammenarbeit auch zum Teil durch virtuelle Kommunikationsmittel erfolgt. Diese Kriterien dienen als Voraussetzungen, welche die Interviewten als Experten definieren lässt, und zur Sicherung der Generierung von aussagekräftigen Ergebnissen für die empirische Untersuchung.

Zur Eingrenzung des möglichen Personenkreises wurden die folgenden Kriterien zur Identifikation von Interviewkandidaten festgelegt:

- Die Person arbeitet in einem international tätigen Unternehmen
- Die Person arbeitet mit Personen anderen kulturellen Hintergrunds zusammen
- Die Person benutzt in ihrem Arbeitsalltag virtuelle Mittel zur Kommunikation

Aufgrund dieser Kriterien konnten 14 Interviewpartner identifiziert werden, welche sich zum Gespräch bereit erklärt haben. Da den Interviewpartnern die Anonymisierung der Daten zugesichert wurde, werden diese in der Arbeit als IP1, IP2, IP3 etc. bezeichnet. Die folgende Tab. 8 gibt einen Überblick zu den demografischen Daten:

Interview-partner	Geschlecht	Alter	Nationalität	Position im Unternehmen	Unternehmensart
IP1	weiblich	25-35	Österreich	Gründer & CEO	Tech Start-Up
IP2	weiblich	35-50	Österreich	Customer Service Manager	Internationales börsennotiertes Unternehmen
IP3	männlich	35-50	Österreich	Internationaler Projektleiter	Internationales Telekommunikationsunternehmen
IP4	weiblich	25-35	Ungarn	Business Development Manager	Online-Marketing Unternehmen
IP5	weiblich	35-50	Österreich	Travel Manager	Internationales Unternehmen in Informationstechnologie
IP6	weiblich	25-35	Deutschland	Consultant	Internationale Unternehmensberatung
IP7	weiblich	35-50	Österreich	Agenturleitung	Selbstständige Unternehmensberatungsagentur
IP8	weiblich	25-35	Österreich	Projekt Manager	Relocation Agentur
IP9	männlich	25-35	Österreich	Engineering Project Manager	Internationales börsennotiertes Unternehmen
IP10	weiblich	25-35	Österreich	Consultant & Produkt Manger	Internationale Unternehmensberatung
IP11	männlich	25-35	Griechenland	Logistik Manager	Internationales börsennotiertes Unternehmen
IP12	weiblich	25-35	Rumänien	Marketingdirektor	Internationales börsennotiertes Unternehmen
IP13	weiblich	25-35	Ungarn	Program Manager	Tech Start-Up
IP14	männlich	25-35	Spanien	Marketing Manager	Internationales börsennotiertes Unternehmen

*Tabelle 8: Demografische Daten der Interviewpartner
(eigene Darstellung)*

Die Kontaktaufnahme mit den Interviewpersonen erfolgte über das eigene Netzwerk der Autorin. Da die Autorin selbst in einem internationalen Unternehmen tätig ist, hat diese durch berufliche Bekanntschaften einige Interviewkandidaten identifizieren können sowie durch das persönliche Umfeld weitere relevante Personen kontaktiert. Nach der erneuten Prüfung der Erfüllung der Auswahlkriterien wurde ein Termin zum Online-Interview vereinbart. Den Interviewpartnern wurde am Anfang des Interviews nochmals Anonymität zugesichert und das verbale Einverständnis zur Aufnahme und Transkription der Daten eingeholt.

3.3. Erhebungsverfahren

Zur Erhebung der empirischen Daten wurde das leitfadengestützte Experteninterview gewählt. Dieses ist in der qualitativen Forschung ein beliebtes Verfahren, das es die Nutzung von explorativen Ansätzen zur Erforschung des Wissens zu einem bestimmten Fachgebiet ermöglicht und so zur Exploration von offenen Fragestellungen dient (vgl. Liebold/Trinczek 2009, S.36). Dies fördert besonders die Freiheit für Erzählungen und subjektive Schilderungen

der Interviewpartner, um eigene Relevanzdarstellungen zuzulassen (vgl. Liebold/Trinczek 2009, S. 53). Besonders das narrativ-episodische Wissen der Interviewpartner ist für diese Arbeit relevant, da durch Beschreibungen der subjektiven Wahrnehmung die Relevanz und Gewichtung von Herausforderungen und Unterschieden in der Zusammenarbeit untersucht werden kann (vgl. Flick 2007, S.238 ff.). Ergänzt durch gezielte semantische Fragestellungen sollen so unterschiedliche Wissensausschnitte gesammelt werden, um die vergleichende Darstellung der Ergebnisse zur Beantwortung der Forschungsfragen zu ermöglichen.

Das Interview wurde auf Basis eines deduktiv erstellten Leitfadens durchgeführt, welcher nach Kernthemenbereichen gegliedert ist, um die Abhandlung der für diese Arbeit essenziellen Fragestellungen zu sichern. Um eine natürliche Interviewumgebung zu schaffen und den Gesprächsfluss nicht zu stören, wurde die Reihenfolge der Themengebiete und Fragen nicht strikt eingehalten. Die Flexibilität in der Interviewführung dient besonders dazu, eine offene Erzählatmosphäre zu schaffen und die natürlichen Verknüpfungen und Zusammenhänge der Themengebiete – virtuelle und interkulturelle Zusammenarbeit – nicht zu unterbrechen. Zur Sicherstellung des beiderseitigen Verständnisses der Fragestellungen wurden verwendete Fachbegriffe und Konzepte im Verlauf des Interviews definiert sowie Rückfragen und Klarstellungen begrüßt, um Missverständnisse zu vermeiden. Zudem wurde, wenn notwendig, bei Abschweifungen im Erzählfluss auf die initiale Fragestellung zurückgeführt und Folgefragen oder noch nicht behandelte Fragestellungen flexibel im Verlauf des Interviews ergänzt, um die Relevanz für die Arbeit und Begrenzung auf wesentliche Inhalte sicherzustellen. Je nach Interviewpartner wurden demnach die im Leitfaden behandelten Fragestellungen leicht adaptiert und an die individuellen Erfahrungsbereiche angepasst.

Aufgrund der internationalen Ausrichtung der Arbeit und inhaltlichen Relevanz von virtueller Kommunikation wurden die Interviews computergestützt mit der Kommunikationsplattform Microsoft Teams durchgeführt. Um auf Reaktionen und Verhaltensweisen wie Zögern oder Pausieren im Gesprächsverlauf besser eingehen zu können, wurden die Interviews mit Kamera durchgeführt. Es wurden insgesamt 14 Interviews durchgeführt, von welchen sieben Interviews auf Deutsch und sieben Interviews auf Englisch abgehalten wurden.

Der Aufbau des Interviewleitfadens richtet sich nach den folgenden Themenbereichen: allgemeine Fragen zum Einstieg, Fragen zur interkulturellen Zusammenarbeit, Fragen zur virtuellen Zusammenarbeit, Fokusfragen zur Kommunikation im Team und dem Führungsverhalten, Fokusfragen zum virtuellen Meeting, Fokusfragen zu Missverständnissen

und Konflikten, Abschluss und Einschätzung der Relevanz für die Zukunft. Der Leitfaden befindet sich in Anhang 1.

Die Interviews wurden computergestützt mit der Software Microsoft Teams (2022) aufgezeichnet. Durch das Programm wurde automatisch eine erste grobe Transkription der Aufnahmen verfasst, welche jedoch durch die Autorin händisch überarbeitet werden musste. In der Revision der Interviewtranskripte durch die Autorin wurden die Sprecherrollen definiert sowie Textpassagen korrigiert, um die Verständlichkeit beim Lesen des Transkriptes zu fördern. Dabei wurden fehlerhafte Übersetzungen der Aufnahme verbessert und Zwischenlaute wie „Ähm“ sowie Satzabbrüche und Wiederholungen entfernt.

3.4. Auswertungsverfahren

Die Auswertung der empirischen Ergebnisse wurde durch eine qualitative Inhaltsanalyse durchgeführt. Unter der qualitativen Inhaltsanalyse ist die „systematische und methodisch kontrollierte wissenschaftliche Analyse von Texten, Bildern, Filmen und anderen Inhalten von Kommunikation“ zu verstehen (Kuckartz/Rädiker 2022, S. 39). Dabei werden sowohl manifeste als auch latente Inhalte durch die Codierung des Forschungsmaterials analysiert und durch deduktiv, induktive oder deduktiv-induktive Kategorienbildung verständlich und interpretierbar gemacht (vgl. Kuckartz/Rädiker 2022, S. 39).

Kuckartz und Rädiker beschreiben die Notwendigkeit der systematischen Vorgehensweise und fokussierten Interviewanalyse. Damit geben sie die folgenden Kriterien für die wissenschaftliche Analyse an: Alle durchgeführten Interviews müssen in der Forschung berücksichtigt werden, diese müssen auf die gleiche Art und Weise analysiert werden, die Instrumentarien der Analyse müssen zur Nachvollziehbarkeit offengelegt werden und die Studie muss bei intersubjektiver Analyse zu ähnlichen Ergebnissen führen können (vgl. Kuckartz/Rädiker 2020, S. XV). Als fokussierten Forschungszugang beschreiben sie zudem die Fokussierung in der Analyse auf die Beantwortung der Forschungsfragen (vgl. Kuckartz/Rädiker 2020, S. XVIII).

Zur Interviewanalyse beschreiben Kuckartz und Rädiker einen Prozess in sechs Schritten: Vorbereitung, Organisation und Exploration der Daten, Entwicklung des Kategoriensystems, Basiscodierung der Interviews, Weiterentwicklung des Kategoriensystems und Feincodierung, Evaluation der Analysemöglichkeiten, Schreiben des Berichts und Dokumentation des Analyseprozesses. Diese Arbeit folgt ebenfalls diesem Prozess.

Die Codierung der im Zuge dieser Arbeit durchgeführten Interviews erfolgte durch deduktiv-induktive Kategorienbildung. Nach erstem Organisieren und Vorbereiten der Interviews wurde anhand der im Interviewleitfaden festgelegten Themenbereiche und Grundfragen ein Basis-Kategoriensystem geschaffen, welches die Überkategorien darstellt. Zur Schaffung eines Ordnungssystems wurde das Programm MAXQDA (2022) zu Hilfe genommen. In dieses konnten die vorgebildeten Überkategorien eingespielt werden und Textpassagen der Interviews zugewiesen werden. Im weiteren Zuge wurden Unterkategorien durch detailliertes Durchlesen der Interviewtranskripte erstellt. Diese induktive Kategorienbildung ist ein Prozess, welcher sich durch mehrere Codierdurchläufe zusammensetzt. Nach der Bildung aller Kategorien und Unterkategorien wurde das Material erneut untersucht, um Zusammenhänge zwischen den Codes und Textpassagen zu prüfen. Abschließend wurden die Kategorien zur Darstellung und Zusammenfassung der Ergebnisse inhaltlich geordnet und finalisiert. Auswertungsbeispiele zum gebildeten Kategoriensystem finden sich in Anhang 2.

3.5. Qualitätssicherung

In der empirischen Sozialforschung werden klassische Gütekriterien beschrieben, welche sowohl in qualitativen als auch quantitativen Untersuchungen Beachtung finden. In der Regel wird unterschieden zwischen Kriterien der Reliabilität, welche die Stabilität und Genauigkeit der Forschung sowie Zuverlässigkeit der Messung beschreiben, und Kriterien der Validität, welche die Gültigkeit der Ergebnisse feststellen (vgl. Mayring 2022, S. 118).

Diese Gütekriterien werden oft in ihrer Übertragbarkeit auf die inhaltsanalytische Forschung kritisiert. Die Reliabilität einer Untersuchung ist dann erfüllt, wenn bei einer Wiederholung der Testung dieselben Ergebnisse erzielt werden. In der qualitativen Inhaltsanalyse ist das Paralleltestverfahren jedoch nicht sinnvoll anwendbar, da „die Äquivalenz zweier Instrumente bei der Analyse sprachlichen Materials nur sehr selten erweisbar sein dürfte“ (Mayring 2022, S. 119). In den Bestrebungen der Einhaltung der Reliabilität in der qualitativen Inhaltsforschung wird meist von Intercoderreliabilität gesprochen, welche die Durchführung der Analyse von mehreren Personen beschreibt, um so Objektivität zu erstreben. Auch Lisch und Kriz (vgl. 1978, S. 90) kritisieren diese Vorgangsweise, da trotz dessen Interpretationsunterschiede zwischen mehreren Analytikern bestünden und somit die Reliabilität als Gütekriterium in der qualitativen Forschung infrage gestellt werden sollte. Auch die Validität wird in der Anwendung zur inhaltslichen Analyse kritisiert. Krippendorff (vgl. 1980, S. 156) erläutert, dass die Überprüfung der Validität durch einen Pre-Test die

Heranziehung von Material außerhalb der eigenen Untersuchung bedingen würde, wodurch jedoch die Unabhängigkeit des Wissens nicht sichergestellt werden könnte, da dies die schon bestehende Gültigkeit des Materials fordern würde.

Aufgrund der genannten Kritikpunkte an den „klassischen“ Gütekriterien wurden von Mayring (vgl. 2023, S.123) eigens für die qualitative Forschung bestimmte Gütekriterien aufgestellt:

- *Verfahrensdokumentation* beschreibt die Notwendigkeit der Dokumentation des Forschungsprozesses. Besonders die Explikation des Vorverständnisses, Zusammenstellung des Analyseinstrumentariums sowie Durchführung und Auswertung der Datenerhebung soll festgehalten werden, um den Untersuchungsprozess für andere nachvollziehbar zu machen.
- *Argumentative Interpretationsabsicherung* erklärt, dass Interpretationen nicht gesetzt, sondern argumentativ begründet werden müssen und so die Deutung theoriegeleitet ist.
- *Regelgeleitetheit* bezeichnet die systematische Vorgehensweise in der Forschung und Verfolgung von festgelegten Verfahrensregeln in sequenziellen Analyseschritten.
- Mit der *Nähe zum Gegenstand* ist die Interessensübereinstimmung zwischen dem Forscher und den Befragten gemeint. Die Untersuchung soll an konkreten sozialen Problemen ansetzen und die Hintergründe des Forschungsverfahren offenlegen werden.
- *Kommunikative Validierung* erklärt die Möglichkeit der erneuten Kontaktaufnahme mit den Befragten und Diskussion der Ergebnisse, um diese so erneut abzusichern.
- *Triangulation* beschreibt das Bestreben, unterschiedliche Lösungswege für die Fragestellung zu finden und die Ergebnisse der verschiedenen Perspektiven zu vergleichen.

Diese Gütekriterien unterstützen die Sicherung der Wissenschaftlichkeit im Forschungsprozess und geben Rahmenkriterien, an welchen sich Forschende orientieren können. Hierbei ist anzumerken, dass im Umfang dieser Arbeit nicht allen genannten Qualitätskriterien nachgegangen wurde, da dies den zeitlichen Aufwand und vorgesehenen Rahmen einer Masterarbeit überstiegen hätte. Besonders die kommunikative Validierung hat sich in der Auswertung der Interviews als nicht notwendig erwiesen, da die Einstellungen und Erfahrungen der einzelnen Interviewpartner klar von diesen kommuniziert wurden. Die anderen Gütekriterien wurden soweit möglich in der Beschreibung und Dokumentation des Forschungsprozesses berücksichtigt, werden jedoch nicht einzeln genauer erwiesen.

4. Ergebnisse der empirischen Untersuchung

4.1. Überblick

Im Rahmen der empirischen Untersuchung wurden Interviews mit 14 Interviewpartnern durchgeführt. Wie im vorhergehenden Kapitel beschrieben, wurden diese anhand einer Reihe an Kriterien ausgewählt. Alle Interviewteilnehmer arbeiten mit Personen anderer Kulturen zusammen. Die Erfahrung mit interkultureller Zusammenarbeit sowie die Vielfältigkeit und Anzahl an kulturell andersstammigen Personen variiert je nach Interviewpartner. Auch die Erfahrungswerte in der virtuellen Zusammenarbeit sowie der Anteil der noch bestehenden virtuellen Zusammenarbeit variiert je nach Person. Die folgende Tab. 9 gibt einen Überblick:

Interview-partner	Erfahrung interkult. Zusammenarbeit	Länderkulturen in der interkult. Zusammenarbeit	Erfahrung virtuelle Zusammenarbeit	Anteil virtuelle Zusammenarbeit
IP1	3 Jahre	Großbritannien, USA, Brasilien, Italien, Schweden	3 Jahre	95%
IP2	30 Jahre	Deutschland, Türkei, Russland, Brasilien, Serbien, Kroatien	3 Jahre	30%
IP3	5 Jahre	Serbien, Kroatien, Österreich, Bulgarien, Mazedonien, Slowenien, Weißrussland	10 Jahre	80%
IP4	2 Jahre	Tschechien, Kroatien, Bulgarien, Rumänien, Peru, Polen	3 Jahre	100%
IP5	20 Jahre	Österreich, Norwegen, Großbritannien, Rumänien, Singapur	3 Jahre	80%
IP6	4 Jahre	Ungarn, Malaysien, Italien, Deutschland, Kroatien	3 Jahre	100% hybrid
IP7	20 Jahre	England, Frankreich, Spanien, USA	5 Jahre	90%
IP8	2 Jahre	Indien, Brasilien, Peru, Philippinen, Großbritannien, USA, Russland, Ukraine	2 Jahre	100%
IP9	2 Jahre	Österreich, Deutschland, Tschechien, Slowakei, Norwegen, Schweden	3 Jahre	95%
IP10	6 Jahre	Italien, Polen, Ukraine, Deutschland	3 Jahre	90%
IP11	4 Jahre	Deutschland, Österreich, Frankreich, Spanien, Polen, Ungarn, Italien, Mexiko, Kolumbien, Schweiz	3 Jahre	50%
IP12	8 Jahre	UAE, Südamerika, Asien, Australien, Europäische Kulturen	3 Jahre	80%
IP13	10 Jahre	Niederlande, Deutschland, Spanien, Italien	3 Jahre	30%
IP14	3 Jahre	Brasilien, Deutschland, Österreich, Spanien, Rumänien	3 Jahre	60%

Tabelle 9: Übersicht Erfahrungswerte der Interviewpartner zu interkultureller und virtueller Zusammenarbeit (eigene Darstellung)

Im Zuge des Codierungsprozesses der Interviews wurde folgendes Kategoriensystem geschaffen (Tab. 10):

Hauptkategorie	Unterkategorie
Interkulturelle Zusammenarbeit	Unterschiede mono- vs. interkulturell
	Vorteile/Chancen
	Herausforderungen
	Besonderheiten in der Kommunikation
Virtuelle Zusammenarbeit	Unterschiede face-to-face vs. virtuell
	Vorteile/Chancen
	Herausforderungen
Virtualität in interkultureller Zusammenarbeit	Vorteile
	Nachteile
Kommunikation im Team	Informelle Kommunikation
	Verlässlichkeit
	Zusammenhalt
	Identifikation
Führung eines Teams	Kommunikation
	Kontrolle vs. Selbstbestimmung
	Verhaltensanpassung
Virtuelle Kommunikationsmittel	synchron vs. asynchron
	Wahl des Kommunikationsmittels
Virtuelle Meetings	Anteil virtueller Meetings in der Zusammenarbeit
	virtuell vs. face-to-face Meetings allgemein
	Wichtigkeit von Meetings
	Körpersprache, Wahrnehmung & Kamera
	räumliche Distanz & Anonymität
	zeitliche Distanz, Zeitspanne & Ablauf
Missverständnisse & Konflikte	Störungen im Meeting
	interkultureller Ursprung
	virtueller Ursprung
	virtuell & interkulturell in Kombination
Relevanz für die Zukunft	Konfliktlösung
	Reflexionen

*Tabelle 10: Übersicht Kategoriensystem
(eigene Darstellung)*

4.2. Interkulturelle Zusammenarbeit

Wie beschrieben arbeiten alle Interviewteilnehmer mit Personen aus anderen Länderkulturen zusammen, welche sich von ihren eigenen kulturellen Erfahrungen, Arbeitsweisen und Verhaltensweisen unterscheiden.

Die Befragten haben eine Reihe von Unterschieden feststellen können, welche die interkulturelle Zusammenarbeit von der monokulturellen unterschiedet. Dabei beschreiben sie besonders die „unterschiedlichen Perspektiven, die eben durch unterschiedliche kulturelle Herkünfte“ (IP1) entstehen und die Erwartungen an die Arbeitsweise und Karrieremöglichkeiten beeinflussen. Besonders die Ansichten von sozialem Status und sozialen Ungleichheiten in der Kultur würden die Verhaltensweisen und Differenzen in der Herangehensweise beeinflussen. Auch Organisation und Struktur der Arbeit zeichne sich in kulturellen Unterschieden ab, wie beispielsweise polnische Arbeitskollegen von IP11 sehr organisiert seien und früher mit der Arbeit beginnen würden als Kollegen mit spanischer oder französischer Herkunft. Die Unterschiede in der Zeitwahrnehmung bemerkt auch IP2: Südländer hätten eine andere Auffassung vom Ablauf und der Pünktlichkeit bei Meetings. IP13 ergänzt zudem, dass Kollegen spanischer oder italienischer Herkunft einen anderen Umgang mit zeitlichen Deadlines hätten als auf Pünktlichkeit behaftete Niederländer oder Deutsche und öfter zu spät kommen oder Meetings verschieben würden.

Weiters bemerkt IP13, dass letztgenannte Kulturen auch direkter in der Kommunikation seien, statt Umschreibungen im Sinne der Höflichkeit zu benutzen. Dies bestätigt auch IP6 im Vergleich zu asiatischen Kulturen, welche stets auf Freundlichkeit und Höflichkeit bedacht wären. IP9 beschreibt ähnliche Erfahrungen mit Norwegern, welche die direkte Negierung eines Anliegens oft meiden würden, was jedoch zu Spannungen führe, da die Standpunkte beider Seiten nicht übereinstimmen würden. Direktheit könne für Kulturen, welche dies nicht gewohnt sind, jedoch auch ein Gefühl von Unhöflichkeit und Unangemessenheit hervorrufen, wie IP14 schildert beim Vergleich der brasilianischen und russischen Kultur. IP12 bemerkt ebenso in persönlichen Erfahrungen, dass Engländer immer sehr höflich in der Kommunikation seien, während Rumänen beispielsweise Konflikte oder Probleme direkt ansprechen würden. Auch IP9 bestätigt, dass Unterschiede in der Konfliktbereitschaft zu Unruhe im interkulturellen Team führen könne, wenn deutsche Kollegen Meinungsverschiedenheiten ausdiskutieren wollen, während die anderen „jeglichen Konflikt um jeden Preis vermeiden wollen, einfach Ja sagen und dann im Endeffekt aber gar nicht Ja meinen“. Gewisse Kulturen wie die USA oder

Großbritannien seien zudem offener zum Austesten nach dem „trial and error“ Prinzip, während Kulturen aus dem DACH-Raum eher risikoavers seien (IP1).

In Bezug auf das Kommunikationsverhalten haben die Interviewteilnehmer weitere wesentliche Unterschiede in der interkulturellen Zusammenarbeit bemerkt. Spanier würden im Vergleich zu polnischen Kollegen längere Mittagspausen machen und eine entspanntere Arbeitsatmosphäre mit mehr legeren Gesprächspausen führen, welche sich nicht immer um den Arbeitskontext handeln würden (IP11). Auch bei Engländern seien Gespräche lockerer und länger gehalten im Vergleich zu Personen aus den Vereinigten Emiraten, welche diese kurz und sachlich halten würden (IP5). IP14 bemerkt zudem jedoch, dass Extraversion bei Gesprächen auch von der individuellen Person abhängig sein könne. IP12 hebt auch Unterschiede in der nonverbalen Kommunikation hervor: Die Körpersprache von europäischen Kulturen unterscheidet sich wesentlich von asiatischen Kulturen. Auch die Direktheit und Offenheit in der Kommunikation hätten einen Einfluss auf die Wahrnehmung der Gesprächspartner und mögliche Spannungen in der interkulturellen Zusammenarbeit.

Die Interviewpartner haben zudem eine Reihe von Vorteilen bzw. Chancen durch die interkulturelle Zusammenarbeit sowie gewisse Herausforderungen identifizieren können. Diese sind zum Überblick in der folgenden Tab. 11 zusammengefasst:

Chancen	Herausforderungen
<ul style="list-style-type: none"> • Diversität • Andere Perspektiven • Kreativität 	<ul style="list-style-type: none"> • Sprache • Direktheit & Sensitivität • Werte & Einstellungen, Ansichten • Erwartungen an die Arbeitsweise & Karriere • Hierarchie • Frauen- & Männerbild • Wissen über interkulturelle Zusammenarbeit

*Tabelle 11: Chancen und Herausforderungen durch die interkulturelle Zusammenarbeit
(eigene Darstellung)*

Vorteile durch die Zusammenarbeit in einem interkulturellen Team sehen die Interviewteilnehmer besonders in der Diversität und Möglichkeit der Erweiterung des eigenen Horizonts. Das Kennenlernen von anderen Kulturen und Sitten sei interessant und persönlich bereichernd (IP6, IP7). Auch fördere die interkulturelle Zusammenarbeit die Offenheit für Neues und Selbstreflexion (IP10) sowie Inspiration und Fortschritt in der persönlichen Entwicklung (IP11). Andere Perspektiven durch die unterschiedlichen kulturellen Hintergründe seien zudem positiv für die Ideenfindung und Problemlösung bei Projekten und Hineinversetzung in ein anderes Mindset (IP2, IP12, IP13). IP1 ergänzt, dass interkulturelle Teams demnach besonders von gesteigerter Kreativität profitieren. Auch privat sei das

Kennenlernen anderer kultureller Traditionen und Gerichte eine erfüllende Erfahrung, welche die Zufriedenheit und den Teamzusammenhalt fördere (IP12, IP14).

Die prominenteste **Herausforderung** in der interkulturellen Zusammenarbeit, welche von fast allen Interviewpartnern bemerkt wurde, ist die Sprache. Diese stelle eine grundsätzliche Barriere dar, da die Kommunikation fast aller Parteien meist nicht in deren Muttersprache erfolge und dadurch die Möglichkeiten zur Verständigung und dem sprachlichen Ausdruck eingeschränkt würden (IP10, IP13). Auch die generelle Art der Kommunikation und des Umgangs sei stark durch die Sprache beeinflusst (IP9). Beispielsweise seien Sprichwörter oft nicht direkt übersetzbare oder humorvolle Aussagen würden von anderen Kulturen nicht gleich aufgenommen werden (IP12, IP14). Auch sei die Direktheit in der Kommunikation mit Vorsicht zu genießen, besonders bei Kulturen, welche sensiblere Kommunikation gewohnt sind (IP12). Neben der verbalen Kommunikation sei die Sprache auch in der schriftlichen Kommunikation eine Hürde, da angemessene Ansprache und Schreibstil ebenso je nach kulturellem Usus variieren würden (IP14).

Verschiedenheiten in den Wertsystemen und Einstellungen (IP10) sowie Hierarchie und Autorität (IP3, IP7) in Bezug auf beispielsweise die Akzeptanz des Widersprechens einer Führungskraft werden als weitere Herausforderungen in der interkulturellen Zusammenarbeit genannt. IP2 bemerkt zudem, dass unterschiedliche Rollenbilder von Mann und Frau zu Spannungen und Konflikten führen können und sich besonders in der Hitzigkeit von Diskussionen abzeichnen. Auch das Gestikulieren, die Lautstärke und Tonlage in Diskussionen sei von kulturellen Unterschieden im gewohnten gegenseitigen Umgang gezeichnet (IP10).

Das Wissen über interkulturelle Verschiedenheiten sei essenziell in der globalen Zusammenarbeit und stelle für Unternehmen, die international expandieren oder über Ländergrenzen hinweg Personal einstellen wollen, eine besondere Herausforderung dar (IP1).

4.3. Virtuelle Zusammenarbeit

Im Vergleich der virtuellen Zusammenarbeit mit der Zusammenarbeit face-to-face haben die Interviewteilnehmer eine Reihe an für sie wesentlichen Unterschieden identifizieren können.

Besonders die Veränderung der Wahrnehmung wurde von der Mehrheit der Interviewpartner hervorgehoben, sowohl auf die Wahrnehmung der eigenen Person und des eigenen Verhaltens sowie auch die Wahrnehmung und Einschätzung der anderen virtuell anwesenden Personen bezogen. IP10 bemerkt, dass die eigene Konzentration besonders in Online-Meetings nachlässt, da der Fokus durch die Vielzahl an Kamerabildern anderer Teilnehmer sowie durch das eigene

Kamerabild abgelenkt würde. Auch werde die Wahrnehmung dadurch beeinflusst, dass man nur das Gesicht bzw. einen Teil des Oberkörpers des Gegenübers im virtuellen Meeting sieht und die Körpersprache nicht so einfach lesbar und interpretierbar ist wie im physischen Raum (IP3, IP8, IP12, IP13). Zudem könne man den Gesprächspartnern nicht direkt in die Augen schauen (IP6) und Reaktionen seien schwerer deutbar, da auch die Körperhaltung beim Sitzen und Verhaltensweisen wir Offenheit für eine Diskussion, Verschränken der Arme oder Nervosität nicht zu sehen ist (IP13). IP2 ergänzt, dass eine höhere Zahl an virtuellen Gesprächsteilnehmern die Komplexität erhöht und Interpretationsspielräume für Reaktionen einschränkt. So seien Zwischenmeldungen im physischen Raum einfacher als in der virtuellen Interaktion, da sich online Töne überschlagen können und Tools wie „Handzeichen“ eine Moderation der Gesprächsfolge erfordern. Auch die Flexibilität in der Kollaboration sei eingeschränkt durch die Virtualität, da beispielsweise Whiteboards zur Veranschaulichung und Demonstration von bspw. technischen Zeichnungen virtuell nicht oder nur sehr eingeschränkt umsetzbar seien im Vergleich zum physischen Raum (IP9). IP12 beschreibt ebenso Schwierigkeiten in den Möglichkeiten der Interpretation der Persönlichkeit sowie den Verhaltensweisen und Präferenzen von Personen, mit welchen nur virtuell kommuniziert wird.

Ein weiteres Element, was die virtuelle von der physischen Zusammenarbeit wesentlich unterschiedet ist nach den Interviewteilnehmern die Veränderung der Aufmerksamkeit. IP2 spricht die Gefahr an, im virtuellen Meeting verleitet zu sein, nebenbei an etwas anderem zu arbeiten, wie beispielsweise E-Mails gleich abzuarbeiten, welche währenddessen empfangen werden. Eine solche Nebenaktivität sei bei face-to-face Meetings im physischen Raum nicht möglich. Virtuell würde man auch während des Gesprächs öfter abschweifen, was physisch nicht der Fall wäre, da man sich hier stärker auf das Gegenüber konzentriere (IP10). IP9 spricht zudem die Abhängigkeit von der Involviertheit der virtuell anwesenden Personen an: „Wenn ich in einem Meeting mit elf Leuten sitze, wo mich nur zehn Prozent des Themas etwas angeht, lasse ich mich berieseln und mache währenddessen etwas anderes und schalte mich geistig wieder ein, wenn ich angesprochen werde. Dann braucht man vielleicht einen kurzen Recap.“ IP14 beschreibt, dass neben der Aufmerksamkeit auch das generelle Interesse an der Zusammenarbeit sinke, wenn über den gesamten Arbeitstag nur durch den Bildschirm und nicht mit Personen face-to-face kommuniziert wird. Es sei schwerer, Meetings zu folgen und auch die Möglichkeiten der Partizipation seien durch den virtuellen Raum eingeschränkt. Auch IP10 beschreibt, dass kreative Aufgaben wie Brainstorming im physischen Raum besser umsetzbar wären, da die Zeit flexibler eingeteilt werden könne und man gedanklich aktiver beim Thema sein könne. Die geistige Erschöpfung sei auch beeinflusst durch den Mangel an Pausen im

virtuellen Arbeitstag. Meetings seien nicht wie im Büro so geplant, dass genügend Pausen zur Entspannung und Erholung vorgesehen seien, sondern oft kurz nacheinander folgend, sodass man von einem virtuellen Meeting ins andere springe (IP10).

Eine weitere Auswirkung der Wahrnehmungseinschränkung ist nach IP13, dass die Kommunikation in virtuellen Meetings allgemein unpersönlicher wird. IP5 ergänzt: „Es ist die virtuelle Zusammenarbeit oft knapper gestaltet. Es geht wirklich nur um die Fakten, die beruflicher Natur zu erledigen sind. Bei physischer Zusammenarbeit ist auch viel Geplänkel dazwischen und es geht vielleicht dann eher in den privaten Bereich auch hinein“. Virtuelle Meetings seien sehr auf das berufliche Thema fokussiert (IP12). Dies könne infolgedessen auch zu einem Gefühl der Entmenschlichung des Gegenübers führen, da keine persönliche Beziehung mit der Person aufgebaut werden kann und diese nur als virtueller Gesprächspartner assoziiert wird (IP7).

Virtuelle Zusammenarbeit unterscheide sich außerdem durch die Anfälligkeit für technische Störungen. Probleme in der Netzwerkverbindung oder der Audio- und Videoübertragung würden oft vorkommen und den Redefluss sowie den Ablauf des Meetings unterbrechen (IP2, IP8, IP14). Dies könne in Folge zu Unruhe oder negativer Stimmung führen (IP8) und die Aufmerksamkeit weiter stören (IP14).

Neben subjektiv wesentlichen Unterscheidungsmerkmalen haben die Interviewteilnehmer zudem bestimmte Vorteile sowie Herausforderungen identifizieren können, welche in der folgenden Tab. 12 zusammengefasst sind:

Chancen	Herausforderungen
<ul style="list-style-type: none"> • Überbrückung räumlicher Distanzen • Überbrückung zeitlicher Distanzen • Flexibilität • Fokus für Einzelarbeit • Nutzung von virtuellen Tools • Finanzieller Vorteil 	<ul style="list-style-type: none"> • Work Life Balance • Kommunikation • Möglichkeiten zum Austausch • Teamzusammenhalt • Erwartungen & Frustration • Vertrauen • Aufbau von Unternehmenskultur

Tabelle 12: Chancen und Herausforderungen durch die virtuelle Zusammenarbeit
(eigene Darstellung)

Die virtuelle Zusammenarbeit habe vor allem die Überbrückung räumlicher und zeitlicher Distanzen als **Vorteil**. Damit gemeint ist einerseits die Möglichkeit der Zusammenarbeit über Ländergrenzen als auch die Arbeit im Homeoffice vs. im Büro (IP2). Zudem reduziert die virtuelle Zusammenarbeit die Notwendigkeit von Dienstreisen, da Meetings oder Workshops auch virtuell abgehalten werden und so Reisekosten niedrig gehalten werden können (IP3, IP10). Weiters sind weniger Bürokomplexe und Meetingräume erforderlich, da Teilnehmer

virtuell anwesend sein können (IP13). Auch zeitliche Distanzen wie Zeitverschiebungen können durch virtuelle Kommunikationsmittel überbrückt werden, da die Rückmeldung oder Antwort auf beispielsweise eine E-Mail oder Chat-Nachricht nicht sofort erfolgen muss und Informationen virtuell gespeichert werden (IP8). Auch die zeitliche Effizienz im Homeoffice durch die Ersparung des Arbeitswegs in das Büro habe neben positiven Auswirkungen für die Umwelt auch Vorteile für die Einteilung von Arbeitszeit und Privatleben (IP3). Die eigene Zeiteinteilung sei demnach flexibler und würde dazu beitragen, den morgendlichen Stresslevel zu reduzieren (IP4, IP11). Man könne zudem im Arbeitsalltag schneller von Meeting zu Meeting wechseln (IP10) und der Ablauf der Meetings seien effizienter, da man mehr beim Thema sei und Smalltalk ausgelassen werde (IP5). Das Homeoffice hätte weiters Vorteile für den Fokus bei Einzelarbeiten, da Unterbrechungen durch beispielsweise vorbeigehende Kollegen nicht erfolgen würden und der Workflow somit nicht unterbrochen werde (IP1).

Weiters ermögliche die virtuelle Zusammenarbeit auch die Dokumentation und Aufzeichnung von Informationen und Vorträgen (IP10) sowie die Speicherung und das Teilen von Inhalten, was die Einbindung der Technik in Gespräche und Diskussionen wesentlich vereinfache (IP9). Besonders die Vielfältigkeit der vorhandenen Tools und deren Nutzungsmöglichkeiten können die virtuelle Zusammenarbeit fördern. So könne durch bestimmte Tools auch kreativ kollaboriert und die Ergebnisse eines Brainstormings sofort dokumentiert und gespeichert werden, anstatt in einem physischen Meeting danach ein Protokoll schreiben zu müssen (IP3).

Letztendlich hat die virtuelle Zusammenarbeit vor allem auch einen finanziellen Vorteil, da Betriebskosten für Raummiete eingespart werden können und personelle Ressourcen auch außerhalb des eigenen Landes geschöpft werden können (IP1).

Spezifische Herausforderungen in der virtuellen Zusammenarbeit entstehen besonders in der Kommunikation. In der schriftlichen Kommunikation sei mehr Spielraum für Missverständnisse, da Eigeninterpretationen hier stärker seien als in der verbalen Kommunikation (IP14). Durch die virtuelle Arbeitsweise gebe es jedoch eine Tendenz, zuerst mehr schriftlichen Austausch zu führen, bevor ein Meeting oder ähnliches zum verbalen Austausch angesetzt wird (IP1). In der rein virtuellen Zusammenarbeit könne durch die Beschränkung des informellen Kontaktes die schriftliche Kommunikation weniger formell formuliert werden und beim Gesprächspartner unhöflich oder unprofessionell wirken (IP12). In der physischen Kommunikation sei zudem das Wechselspiel in der Interaktion förderlich zur mental aktiven Teilnahme am Gespräch, während die einseitige Kommunikation mit Wartezeiten zwischen Nachricht und Antwort zu einer weniger effektiven Kommunikation

füre (IP11). In virtuellen und hybriden Meetings stellt sich zudem eine weitere Hürde, welche die Kommunikation erschwert: Durch die Abgrenzung der virtuellen Teilnehmer durch die technische Ton- und Videoübermittlung werde der Kommunikationsfluss gestört, wenn man sich ins Wort fällt oder vergisst das Mikrofon aus- bzw. anzuschalten (IP4). Dies führe zu Hemmungen etwas zu sagen, welche im physischen Raum weniger auftreten, da die Intentionen für Gesprächseinwürfe leichter zu verstehen sind (IP10). Eine weitere Hemmung durch die virtuelle Zusammenarbeit bestehe in der Kontaktaufnahme für spontane Rückfragen und Hilfestellungen (IP10). Es sei physisch leichter, um Unterstützung zu bitten, als im virtuellen Raum Kollegen anzurufen. Auch beim Auftreten von Problemen werde im virtuellen Raum zuerst selbst eine Lösung gesucht, bevor man andere um Hilfe bittet, da die Einleitung eines neuen Themas nicht durch konstanten Austausch begünstigt würde (IP1). Der Mangel an konstantem Austausch würde zudem die Bildung von Beziehungen mit Teammitgliedern erschweren, da keine spontanen oder informellen Gespräche zustande kommen würden (IP4, IP10). Dies habe auch einen negativen Effekt auf die Effizienz der Zusammenarbeit, da sich über Arbeitsthemen wie den aktuellen Status oder Neuigkeiten in Projekten nicht ausgetauscht und somit weniger reflektiert werde (IP10).

Der Großteil der Interviewteilnehmen beschreibt zudem als weitere wesentliche Herausforderung, dass es in der virtuellen Kommunikation schwieriger sei, Beziehungen im Team und den Teamzusammenhalt aufzubauen und zu stärken. Es sei nicht möglich, tiefe Freundschaften und persönliche Bindungen aufzubauen, wenn die Interaktion im Team nur virtuell erfolge (IP4, IP5, IP6, IP12, IP14). Dies liege vor allem auch an der Limitierung an Möglichkeiten zur spontanen Konversation, wie bspw. physisch an der Kaffeemaschine im Büro (IP 4, IP12). Besonders die zwischenmenschliche Kommunikation und Interaktion leide im virtuellen Raum (IP8, IP10). Das Führen von tiefergehenden Gesprächen könne auf natürliche Weise nur face-to-face zustande kommen (IP5). Das Abhalten von virtuellen Teamevents wie einem gemeinsamen Mittagessen oder After-Work-Drinks könne zur Stärkung der Bindung beitragen, sei jedoch nicht mit einem physischen Meeting gleichzusetzen (IP1).

Auch das Schaffen einer Vertrauensbasis sei im virtuellen Raum schwieriger als mit der Möglichkeit in der physischen Zusammenarbeit, Personen persönlich zu treffen (IP3). Weiters können im virtuellen Raum leichter Frustration und ablehnende Einstellungen entstehen, wenn Missverständnisse auftreten und durch die distanzierte Beziehung zur Person weniger Hemmschwellen zur Formung von negativen Meinungen besteht (IP11). Auch das gegenseitige Verständnis in Konfliktsituationen sei im virtuellen Raum allgemein komplizierter.

Besonders für Start-Ups und kleinere Unternehmen sei auch der Aufbau einer Unternehmenskultur im virtuellen Raum anspruchsvoll, da Mittel wie ein Intranet oder virtuelle Teamevents kostspielig seien (IP1).

Durch die virtuellen Möglichkeiten der zeitlichen Flexibilität entstehen auch Herausforderungen durch Gefühle der Notwendigkeit, ständig erreichbar und verfügbar zu sein (IP7). Diese beeinflussen die effektiven Arbeitszeiten und Zufriedenheit mit der Trennung von Arbeits- und Privatleben sowie die Chance abzuschalten (IP12). Die Wahrung der eigenen mentalen Gesundheit sei somit in der virtuellen Arbeit herausfordernder (IP4).

4.4. Einfluss der virtuellen Kommunikation auf die interkulturelle Zusammenarbeit

Die virtuelle Kommunikation und deren Einfluss auf die interkulturelle Zusammenarbeit sehen die Interviewteilnehmer grundsätzlich positiv: die virtuellen Kommunikationsmöglichkeiten „erleichtern total die interkulturelle und über Ländergrenzen hinweggehende Zusammenarbeit“ (IP3). Insbesondere die Transzendenz von räumlichen Grenzen und Möglichkeit der gleichzeitigen Arbeit an einem Thema oder Projekt durch ein virtuelles Meeting sei ein wesentlicher Vorteil durch die virtuellen Kommunikationsmittel (IP2, IP5, IP9). Auch der generelle Kontakt und Aufbau von Beziehungen zu Personen anderer Kulturen und in anderen Ländern in globalen Organisationen wird durch die virtuelle Kommunikation wesentlich vereinfacht und Arbeitsbeziehungen können regelmäßiger aufrechterhalten werden (IP10, IP13). Auch durch die Zusammenarbeit mit anderen Kulturen seinen eigenen Horizont zu erweitern und andere Perspektiven zu erleben und erlernen wird durch die virtuelle Kommunikation ermöglicht (IP11).

Für Unternehmen bringt die virtuelle Zusammenarbeit auch den Vorteil der Nutzung von personellen Ressourcen, die orts- und zeitunabhängig sind. So kann die Einstellung nach den passenden Talenten gerichtet werden und Experten aus einem größeren Horizont gewählt werden (IP1, IP6). Dies bringt neben einer Erweiterung des Zugangs zum globalen Personalmarkt auch finanzielle Vorteile (IP1). Besonders die Ausgaben durch Geschäftsreisen können durch die Substitution mit virtueller Abhaltung der Meetings, Workshops oder Verhandlungen limitiert werden (IP14).

4.5. Dynamiken im Team und in der Führung

Die Virtualität hat nach den Aussagen der Interviewpartner vor allem Auswirkungen auf die **Kommunikationsdynamiken innerhalb des Teams**. Besonders informelle Gespräche kämen weniger zustande, da die Möglichkeiten zu spontanen Gesprächen eingeschränkt würden (IP9, IP11). So bleibe der zwischenmenschliche Austausch auf der Strecke (IP7). Wenn man den Gesprächspartner noch nicht gut kennt, bestünden durch die virtuelle Barriere mehr Hemmungen für ein lockeres Gespräch oder einen spontanen Anruf (IP10, IP12). Der zusätzlich notwendige Aufwand zur informellen Kommunikation über virtuelle Mittel sowie Ablenkungen durch andere Nebenaktivitäten zuhause würden auch das allgemeine Interesse an persönlichen Gesprächen im Team verringern (IP6). Dies erschwere folglich auch den Aufbau von tieferen Freundschaften (IP4). Im Büro würden spontane Gespräche, bspw. in einer Kaffeepause oder beim gemeinsamen Mittagessen, natürlicher zustande kommen (IP2, IP13). Informeller Austausch sei wichtig für den Aufbau von guten Arbeitsbeziehungen (IP12, IP14). Soziale Beziehungen und Freundschaften würden ein gutes Verhältnis stärken und gleichzeitig zu besserer Effizienz in der Zusammenarbeit führen (IP12) sowie dabei helfen, die Perspektiven verschiedener Personen besser zu verstehen, wenn man deren Hintergrundgeschichte kennt (IP1). Zudem sei informeller Austausch positiv für die eigene Stressbewältigung (IP13) und gegenseitige Unterstützung durch die gemeinsame Reflexion von Themen oder Problemstellungen (IP10). Die Initiative der Schaffung von virtuellen Abenden oder Kaffeepausen zur Stärkung der Teambindung wirke in vielen Fällen gekünstelt und funktioniere nicht so gut wie in Person (IP7, IP10, IP12, IP13, IP14). Dies komme jedoch auch auf die Person an, da informelle Gespräche in virtuellen Kaffeepausen mit Kollegen, zu welchen man schon Freundschaften knüpfen konnte, auch virtuell zustande kommen würden (IP2, IP5, IP7). IP3 bemerkt jedoch auch, dass man sich an die virtuelle Kommunikation gewöhne und diese vor allem erst ermögliche, mit Personen aus anderen Ländern freundschaftliche Beziehungen aufzubauen und in Kontakt zu bleiben. IP1 bemerkt zudem, dass die Virtualität es auch teilweise vereinfache, sich schneller zu privaten Themen zu öffnen, da durch den Bildschirm eine gewisse Distanz zum Gesprächspartner bestünde.

Die virtuelle Kommunikation erschwere zudem den **Aufbau von Vertrauen und Verlässlichkeit** im Team (IP1, IP10). Die Distanz erleichtere es Termine oder Deadlines zu verschieben (IP11), da die Erwartungshaltung eine andere sei und Abmachungen weniger strikt erscheinen, als wenn diese in Person gemacht wurden (IP9). In der spontanen Kommunikation face-to-face sei es zudem einfacher, an offene Aufgaben zu erinnern oder sich Updates zum

Status von Projekten zu geben (IP6). Persönlich würde man zudem mehr Informationen aus einer Interaktion lesen können, beispielsweise durch die Körpersprache, und so diese besser einschätzen können (IP1).

Kulturelle Unterschiede würden sich im virtuellen Raum stärker manifestieren: Während südamerikanische Kulturen gerne mit einem informellen, persönlichen Gespräch ins Meeting starten und englisch-sprachige Kulturen mit geläufigen Phrasen Small-Talk führen, würden Personen aus Indien oder Singapur sehr direkt im professionellen Kontext kommunizieren (IP8). Auch in Bezug auf die Verlässlichkeit bspw. bei der zeitlichen Einhaltung von Meetings ließen sich kulturelle Verschiedenheiten stärker bemerken (IP5, IP13). In interkulturellen Teams erschwere die virtuelle Kommunikation zudem die persönliche Identifikation mit dem Team und dem Unternehmen (IP6).

Neben der Kommunikation im Team beeinflusst die Virtualität auch die **Dynamiken in der Führung** des Teams über virtuelle Kanäle. Auch hier ist der Aufbau von Vertrauen und Verlässlichkeit schwieriger als im physischen Raum, da die Führungskraft weniger von der täglichen Arbeit der Mitarbeiter mitbekommt (IP7, IP12). Gleichzeitig erfordert die virtuelle Zusammenarbeit einen gewissen Vertrauensvorschuss der Führungsperson, da diese in der Vermeidung von Mikromanagement sich darauf verlassen muss, dass die Mitarbeiter ihre Aufgaben gewissenhaft erledigen und keine privaten Nebenaktivitäten der Arbeit vorziehen (IP1, IP12). Bei flexiblen Arbeitszeiten ist hier Kommunikation essenziell, um die gegenseitige Einteilung des Arbeitstages zu verstehen und gemeinsame Zusammenarbeit effektiv zu gestalten (IP1). Spontan auftretende Probleme würden im virtuellen Raum weniger flexiblen Spielraum zur Lösung finden, da man nicht im Büro direkt auf die Person zugehen kann, sondern durch die Virtualität oftmals zuerst einseitige Kommunikation erfolgt (IP1). Ähnlich erfordert es virtuell Mehraufwand, spezifische Präferenzen in der jeweiligen Arbeitsweise kennenzulernen, da weniger Raum für Beobachtung und physische Hinweisreize wie im Büro vorhanden ist (IP1). Der Frage nach, ob die veränderten Führungsbedingungen im virtuellen Umfeld auch eine Änderung des Kommunikationsverhaltens bedürfen würden, entgegnen IP2 und IP4, dass Führungspersonen aktiv Raum für informelle Konversation geschaffen haben, beispielsweise zu Beginn eines Meetings oder nachdem eine Person aus dem Urlaub zurückgekommen ist. Auch kreative Auflockerungsübungen wurden zur Überbrückung der sozialen Distanz und Stärkung des Teamzusammenhalts helfen (IP2). IP1 betont zudem, dass auch hier die kulturellen Hintergründe der Gesprächspartner eine Verhaltensanpassung erfordern können, beispielsweise in der Formulierung von Gesprächsgewandtheiten in einer E-Mail an Spanier im Vergleich zu Briten.

4.6. Virtuelle Kommunikationsmittel

Wie schon in der Literatur beschrieben, können virtuelle Kommunikationsmittel nach der Synchronität unterschieden werden. Synchrone Kommunikationsmittel sind demnach Tools mit sofortiger Feedbackfunktion, wie ein Anruf oder Video-Call, und asynchrone solche mit Verzögerungen zwischen Nachricht und Antwort, wie bspw. E-Mails. Die Interviewteilnehmer beschreiben, dass diese zwar persönliche Präferenzen zum bevorzugten Kommunikationsmittel haben, die Wahl des Mediums jedoch meistens vom Kommunikationsinhalt und -kontext abhängt. In Meetings würden Aufgaben erklärt und komplexe Diskussionen durchgeführt werden, während E-Mails hauptsächlich für offizielle Nachrichten, welche Dokumentation erfordern, benutzt werden (IP3, IP9, IP11). Auch IP4 beschreibt schriftliche Kommunikationswege als am geeignetsten für die Dokumentation wichtiger Informationen oder projektbasierter Aufgabenverteilungen, während sich synchrone face-to-face Tools besser für persönliches Feedback eignen. Die Funktionen eines Chats würden einen Mittelweg zwischen synchronen und asynchronen Kommunikationswegen darstellen, da dieser Eigenschaften beider enthält (IP3).

IP8 bemerkt zudem **kulturelle Unterschiede** in der Wahl der Kommunikationsmittel: während asiatische Kulturen gerne den Chat nutzen und Inder gerne anrufen, präferieren osteuropäische Kulturen E-Mails und auch Österreicher dokumentieren gerne wichtige Informationen schriftlich. Briten würden gerne mit Kamera videotelefonieren, während Franzosen Telefonate bevorzugen und Norweger in der Kommunikation gerne auf Distanz bleiben und Kommunikationsinhalte auf Berufliches beschränken (IP5). Auch Unsicherheiten in der gewählten Kommunikationssprache würden eine Rolle bei der Wahl des Mediums spielen, da in der schriftlichen asynchronen Kommunikation Zeit zur Übersetzung und Formulierung einer Rückmeldung gegeben sei, während bei einem Gespräch mit synchroner Kommunikation das sofort notwendige Feedback überfordernd sein kann (IP8, IP12).

Wichtig bei der Wahl zwischen synchronen und asynchronen Kommunikationsmitteln sei vor allem auch die **Dringlichkeit der Nachricht** (IP9, IP10, IP11, IP12). Bei der Notwendigkeit eines raschen Feedbacks sei ein Anruf oder Chat effektiver statt eines E-Mails (IP9, IP11, IP12). E-Mails würden gut für nicht akute Themen geeignet seien und dem Adressaten zudem Zeit zum Einholen von zusätzlichen Informationen und Bedenkzeit zur Formulierung einer Antwort geben (IP14). Bei einem Anruf zu dringenden Themen würde die Möglichkeit der Interpretation von Stimme und Tonlage statt nur von schriftlicher Nachricht zudem Missverständnisse bei wichtigen Themen effektiver vermeiden (IP14).

IP6 und IP11 erläutern die Auswahl des Kommunikationsmediums nach der individuellen **Einschätzung des Gesprächspartners**: einer Person der obersten Führungsebene würde eher ein E-Mail geschrieben werden, statt einer kurzen Chatnachricht, wie es im Team üblich wäre. Auch die Anzahl der Adressaten einer Nachricht sei ausschlaggebend für die Wahl des Kommunikationsmittels (IP7).

4.7. Virtuelle Meetings

In der Beantwortung der Frage nach den generellen Unterschieden der virtuellen und physischen Zusammenarbeit haben die Interviewteilnehmer einige Aspekte aufgezählt, welche besonders in virtuellen Meetings vorkommen. Besonders die Herausforderungen und Vorteile durch virtuelle Meetings sollen jedoch noch genauer untersucht werden.

Die Interviewteilnehmer haben angegeben, dass Meetings in ihrem Unternehmen einen wesentlichen Part in der Zusammenarbeit einnehmen. In der Abhaltung von virtuellen Meetings ergibt sich ein Spektrum, von etwa einem Drittel Anteil an virtuellen Meetings bis zum Großteil der Meetings. Weiters wurde erwähnt, dass mehr und mehr Meetings hybrid gehalten werden, das heißt mit einem Teil der Teilnehmer an einem physischen Ort zusammen, wie im Büro, und den anderen Teilnehmern online zugeschalten.

Die **räumliche Distanz** in virtuellen Meetings stellt eine Herausforderung dar, da der persönliche Faktor in der Kommunikation verminderter wäre als im physischen Meeting (IP5). Es sei schwerer, Personen einzuschätzen, da man diese nur durch einen eingeschränkten Wahrnehmungsausschnitt erleben würde (IP2, IP3). Dies würde auch dazu führen, dass man im virtuellen Raum vorerst vorsichtiger kommuniziert und Inhalte neutraler formuliert, da auch Reaktionen durch Mimik oder Gestik weniger lesbar wären als im physischen Meeting (IP13). Auch schaffe die Virtualität das Bewusstsein, dass das Gegenüber und ebenso man selbst zu einem gewissen Teil steuern könne, welche Details über seine Person virtuell freizugeben und zu vermitteln (IP4, IP7). Dementsprechend würde man sich ein durch das virtuelle Auftreten geprägtes Bild der Person machen, welches sich jedoch in einem Meeting face-to-face als ganz anders manifestieren könne (IP9, IP12). In einer physischen Begegnung würden viel mehr Hinweisreize durch die Körpersprache oder Haltung vermittelt werden sowie Gelegenheiten zur Beobachtung des Verhaltens und Umgangs mit anderen Personen im interkulturellen Umfeld bestehen, welche einer besseren Einschätzung der Persönlichkeit nützen können (IP1, IP13). Auch die eigene Wahrnehmung sei durch die Virtualität beeinflusst. Nicht wie im physischen Raum sei jede Regung und Bewegung eines selbst sowie der Gesprächspartner zu

sehen und demnach weniger stark gesteuert (IP2). So würde man auch das eigene Verhalten bewusst oder unbewusst dem veränderten Wahrnehmungsausschnitt anpassen (IP4). IP10 beschreibt eine höhere Zurückhaltung im virtuellen Meeting im Vergleich zum physischen, da Sprecherrollen durch die fehlende Mimik und Körpersprache nicht so einfach erkannt werden können und man aus Höflichkeit nicht ins Wort des anderen fallen möchte. Dies führt jedoch gleichzeitig zu einer geringeren Partizipation der Teilnehmer und weniger Feedbackreaktionen (IP12). IP6 hingegen beschreibt, dass die Kommunikation aus dem Homeoffice ein entspannteres Gefühl gebe, da man sich in einem gewohnten Umfeld befindet und somit auch im virtuellen Meeting entspannter sein würde. Die räumliche Barriere durch den Computerbildschirm würde auch ein gewisses Gefühl der Anonymität geben (IP2, IP5), welches noch weiter bestärkt werden würde, wenn man mit der Person gänzlich im virtuellen Austausch steht und diese gar nicht physisch sieht (IP6). In virtuellen Meetings würde es so öfter vorkommen, dass private und berufliche Nebenaktivitäten und Ablenkungen zu erhöhter geistiger Abwesenheit führen (IP2, IP13). Besonders bei ausgeschalteter Kamera würde die Anwesenheit der Teilnehmer hinterfragt werden (IP3). Im physischen Raum hingegen würde die Nähe der Gesprächspartner die gesteigerte Aufmerksamkeit der Teilnehmer beanspruchen und automatisch zu höherer geistiger Präsenz führen (IP11, IP14). Dies hat bei hybriden Meetings oft die Konsequenz, dass die physisch anwesenden Teilnehmer mehr Anteil am Meeting haben, während die virtuell zugeschalteten Personen im Hintergrund eine passivere Rolle einnehmen (IP2).

Virtuelle Meetings bedingen vor allem eine veränderte Wahrnehmung der **Körpersprache, Mimik und Gestik** sowie der eigenen Sinne. Es würden durch den geringeren Wahrnehmungsausschnitt viel weniger Hinweisreize vermittelt werden, welche durch den Mangel an Informationen zur Situation eher zu Missverständnissen führen können (IP11). Reaktionen und Tonfall sind vermindert wahrnehmbar und gleichzeitig schwerer zu deuten und zu interpretieren (IP7, IP10). Durch die Körpersprache werden so auch Emotionen nur vermindert vermittelt und die Einschätzung des Gemütszustandes von Gesprächspartnern ist schwieriger (IP1). Auch der Augenkontakt als Zeichen der Aufmerksamkeit, wie im physischen Meeting üblich, ist im virtuellen Meeting überhaupt nicht möglich (IP8). Die Einschränkung der verschiedenen Sinne führt so einerseits zur verringerten Aufmerksamkeit und andererseits zu einer komplexeren Herausforderung bei der Interpretation der Gesprächsinhalte und Einschätzung der Personen (IP3, IP10). Der Großteil der Interviewteilnehmer bevorzugt auf Grund dessen virtuelle Meetings mit eingeschalteter Kamera. Auch in den Unternehmen ist das Einschalten der Kamera in bestimmten Meetings oft Pflicht (IP2) oder eine ungeschriebene

Regel bzw. ein Zeichen der Höflichkeit (IP5, IP6, IP10). Die zusätzlich vermittelten Hinweisreize durch Videoübertragung würden die Verständnisfähigkeit fördern (IP13), Aufmerksamkeit zusichern (IP2, IP3, IP10) und informelle Gespräche, z. B. über den Kamera-Hintergrund, ermuntern (IP12). Nur in Meetings mit sehr großer Teilnehmerzahl sei es auch üblich, die Kamera ausgeschaltet zu lassen (IP9).

Die eigene **Anpassung des Kommunikationsverhaltens** im virtuellen Meeting richtet sich in manchen Fällen nach dem Thema des Meetings, den individuellen Gesprächspartnern oder dem zeitlichen Rahmen des Meetings (IP1, IP2, IP7). IP12 und IP13 fügen hinzu, dass sich Introversion in virtuellen Meetings oft verstärke und so introvertierte Persönlichkeiten eher ruhig bleiben, während es extrovertierten Personen sowie Personen aus generell extrovertierten Kulturen leichter falle, im virtuellen Raum aktiv zu kommunizieren.

Unterschiede vom physischen zum virtuellen Meeting finden sich auch in der **zeitlichen Distanz**, durch welche ein virtuelles Meeting geprägt ist. Während im physischen Meeting alle Gesprächsteilnehmer derselben Zeitzone beiwohnen, können die Teilnehmer eines virtuellen Meetings zu ganz unterschiedlichen Tages- und Nachtzeiten diesem beiwohnen (IP1). Dies kann vor allem den Gemütszustand der teilnehmenden Personen beeinflussen, wenn beispielsweise eine Person gerade in den Tag startet, während die andere froh ist, wenn sie mit dem letzten Meeting des Tages abgeschlossen hat (IP1). Auch die festgelegte Zeitspanne in einem virtuellen Meeting hat auf den Ablauf von diesem einen anderen Einfluss als im physischen. Virtuelle Meetings würden öfter verschoben werden und eine striktere Zeitplanung befolgen als physische (IP11). Neben einem effektiveren Zeitmanagement würde in virtuellen Meetings zudem der Fokus mehr professionelle Themen gelegt und private Gespräche vermieden werden (IP12). Virtuelle Meetings würden zudem mehr Planung erfordern, da ein Termin gefunden und eine Einladung geschickt werden muss, während spontane Absprachen im Büro leichter zu organisieren sind (IP12). IP13 fügt hinzu, dass sich hier besonders auch kulturelle Unterschiede abzeichnen: Während Deutsche und Österreicher sich zeiteffizient an den festgelegten Plan halten und das Meeting eher früher beenden bzw. Themen auf den nächsten Termin verschieben würden, sind Spanier und Griechen eher lockerer und starten Meetings auch später oder überziehen diese. Zudem werden gerne private Gespräche geführt, was durch den offenen südländischen Lebensstil und die kulturelle Herkunft beeinflusst ist (IP13). Hier sei vor allem gegenseitiges Entgegenkommen und Kommunikation essenziell, um Konflikte zu vermeiden, da spätes Erscheinen zu einem Termin von gewissen Kulturen als unhöflich angesehen werden kann (IP2, IP7, IP13).

Auch der **Ablauf von virtuellen Meetings** kann sich vom physischen Zusammenkommen unterscheiden. In einem Besprechungszimmer kommt es üblicher und natürlicher zustande, vor dem Start ins Thema noch zu plaudern oder sich zusammen einen Kaffee zu holen (IP2). Dies sei jedoch auch abhängig von der Art des Meetings und der Teilnehmerzahl, denn in kleineren Runden würde die Wahrscheinlichkeit eines informellen Gesprächs höher sein (IP13). IP9 beschreibt zudem, dass die Dringlichkeit der Abhandlung des Themas sowie die Pünktlichkeit der Teilnehmer weitere Einflussfaktoren zur Offenheit für Small-Talk zu Beginn des Meetings seien. Auch sei eine kurze Willkommensnachricht oder Vorstellungsrunde üblich, wenn sich die Teilnehmer noch nicht gut kennen (IP6). Themen würden jedoch generell im virtuellen Meeting schneller und effizienter abgehandelt werden als im physischen Meeting (IP4, IP5, IP7, IP9). Auch hier zeichnen sich wieder kulturelle Unterschiede ab: während Deutsche gerne nach einer festgelegten Agenda Themen nach Zeitslots abarbeiten, würde in internationalen Unternehmen mit vielen verschiedenen Kulturen auch öfter über die festgelegte Endzeit des Meetings hinaus diskutiert werden (IP4).

Die **informelle Kommunikation** wird in virtuellen Meetings meist depriorisiert, wie sich auch aus vorigen Aussagen erschließen ließ. Dies ist vor allem der fehlenden Spontanität des Zustandekommens von Gesprächen geschuldet (IP1, IP7, IP10) sowie der zusätzlich notwendigen Überwindung des aktiven Gesprächsbeginns (IP1). Während die virtuelle Kommunikation effizienter sei, würde durch die verminderte private und informelle Kommunikation jedoch die persönliche Note und Menschlichkeit verloren gehen und das Kennenlernen und die enge Zusammenarbeit im Team erschweren (IP12, IP13). IP3 betont jedoch, dass diese Hemmungen sich nach längerer virtueller Zusammenarbeit lösen würden und die Möglichkeit zur informellen Kommunikation über Ländergrenzen wertgeschätzt werde.

Verschiedene Arten von **Störungen** können besonders in virtuellen Meetings häufiger auftreten. Technische Störungen aufgrund von schwachen Internetverbindungen oder Fragen wie „Hörst du mich gut?“ und „Siehst du meinen Bildschirm schon?“ seien an der Tagesordnung bei virtuellen Meetings (IP2, IP5). Speziell bei hybriden Meetings stellt die Technik oft eine Herausforderung dar, da im Besprechungsraum Personen übereinander sprechen, sich der einzelne Lautsprecher mit verschiedenen Stimmen überschlägt und somit die Online-Teilnehmer nichts mehr vom Gespräch verstehen können (IP2). Auch dauert das Verbinden von Computern mit dem Besprechungsbildschirm und das Einrichten von Ton und Video meist länger, als wenn alle Personen mit ihren eigenen Geräten von zuhause aus teilnehmen würden (IP6). Auch verschiedene Ablenkungen zuhause können bei virtuellen Meetings als Störfaktoren wahrgenommen werden: Beispielsweise Kinder, Haustiere und

andere Personen, welche während des Meetings Lärm machen oder durch das Bild laufen, können die Aufmerksamkeit ablenken und den Gesprächsverlauf aus dem Fluss bringen (IP2). Auch Ausfälle des Internets oder Ablenkungen durch den Haushalt, z. B. Töne der fertigen Waschmaschine oder das Wetter vor dem Fenster können leicht ablenken (IP2). Auch die höhere Anzahl der Gesichter, welche man in einem virtuellen Meeting gleichzeitig sieht, kann ablenkend wirken im Gegensatz zu gewohnten physischen Meetings, in welchen man sich besser auf eine sprechende Person konzentrieren kann (IP10). Die häufigste Ursache für Nicht-Aufmerksamkeit und Abgelenktheit bei virtuellen Meetings seien jedoch Nebenaktivitäten wie das Beantworten von E-Mails oder Arbeiten an anderen Projekten (IP2, IP6, IP10, IP14). Das Gefühl von Anonymität hinter dem Bildschirm würde oft zum geistigen Abdriften verleiten oder bei Themenpassagen im Meeting, welche für die eigene Person nicht so relevant wären, dazu verführen, die Zeit für die Arbeit an anderen Dingen zu nutzen (IP14). Besonders bei nicht erforderlicher Partizipation bei bestimmten Agendapunkten des Meetings sei es einfacher, den Faden und die Aufmerksamkeit zu verlieren und danach schwieriger, wieder geistig ins Meeting einzusteigen, nachdem man zwischendurch an etwas anderem gearbeitet hat (IP4, IP5). Nebenaktivitäten während virtueller Meetings würden im Arbeitsalltag jedoch generell schweigend akzeptiert werden (IP2, IP5). Im physischen Meeting würde dies wiederum gar nicht möglich seien, da Nebenaktivitäten nicht unbemerkt gemacht werden könnten (IP6). Auch der kulturelle Hintergrund kann bei Ablenkungen eine Rolle spielen, so es in Südamerika üblicher ist, die Familie stark in sein Leben integriert zu haben und so auch öfter Personen im Hintergrund zu hören oder sehen sind, während bei Ukrainern ein aufgeräumter, ungestörter Raum für Meetings vorgezogen wird und vor Beginn des Meetings eingestiegen wird, um technische Funktionalitäten zu überprüfen und sicherzustellen (IP8).

4.8. Missverständnisse und Konflikte

Missverständnisse und Konflikte können durch eine Vielzahl von Situationen im Arbeitsalltag ausgelöst werden. Manche davon sind virtuellen Ursprungs, manche in interkulturellen Differenzen verankert.

In der **virtuellen Kommunikation** wird mehr schriftlich kommuniziert als mündlich. Wenn etwas schriftlich nicht adäquat und angemessen ausgedrückt oder erklärt werden kann, kann es hier leichter zu Missverständnissen kommen, als wenn man sich face-to-face sehen und darüber sprechen würde (IP1). In der schriftlichen Kommunikation sei es auch schwerer einzuschätzen, welche Ausdrucksweise angemessen ist sowie Feinheiten wie Sarkasmus oder Späße zu

interpretieren, da Reaktionen und Mimik im Schriftverkehr verborgen bleiben (IP6, IP13). Besonders bei dringend zu lösenden Problemstellungen kann schriftlich knapp gefasste Kommunikation grob oder unhöflich wirken, während der Tonfall bei einer mündlichen Absprache die Härte der Nachricht abschwächen kann (IP11). Auch stellt die Erreichbarkeit und Kontaktaufnahme in der virtuellen Zusammenarbeit besonders bei flexibler Zeiteinteilung eine Herausforderung dar, da man die Strukturierung des Arbeitstages der anderen Person nicht greifbar miterleben kann und so den Arbeitsfluss stören kann oder längere Zeit keine Antwort bekommt, als wenn man zur selben Zeit im Büro wäre und beobachten kann, ob eine Person gerade Mittagspause macht oder in einem anderen Meeting beschäftigt ist (IP1). In der virtuellen Kommunikation kann die Lösungseffizienz bei auftretenden Konflikten zudem durch die zeitliche Einschränkung eines geplanten Meetings behindert werden, wenn z. B. der Zoom Call nach Ablauf der Zeit beendet wird, ohne sich ausgesprochen zu haben (IP13). Im physischen Raum würde man eher nach dem Meeting nochmal die Angelegenheit diskutieren und so den Konflikt nicht ungelöst lassen (IP2, IP13). Die Barriere, nach einem abgeschlossenen Meeting eine Konfliktperson nochmals anzurufen sei hier im virtuellen Raum höher und nicht so einfach, wie im Büro nochmals zusammen auf einen Kaffee zu gehen (IP2).

Zur **Konfliktlösung im virtuellen Raum** unterscheiden sich die Meinungen der Interviewteilnehmer. Während IP2, IP10, IP11, IP12, IP13 und IP14 die Lösung von Konflikten virtuell anspruchsvoller finden als im physischen Raum, beschreiben IP1, IP4 und IP6, dass es durch die räumliche Distanz zum Gesprächspartner bzw. zur Konfliktperson leichter wäre, Probleme anzusprechen als face-to-face. Zudem würde die Distanz auch notwendigen Raum zum Herunterkommen und Nachdenken geben und so voreilige Wortgefechte vermeiden können. IP11 beschreibt, dass Konflikte allgemein im virtuellen Raum leichter entstehen würden, da Personen ihre Frustration schriftlich mit weniger Bedenken ausdrücken würden als in Person. Die Lösung eines solchen Konflikts sollte jedoch immer in Person erfolgen, da sich ein schriftliches Hin und Her zu mehr Frustration auf beiden Seiten aufstauen könnte (IP11, IP12) und ein angemessener Tonfall und Körpersprache zur Lösung sensibler Themen positiv beitragen würden (IP2, IP14).

Wie bereits in der Literatur erwähnt, können besonders in **interkulturellen Teams** Missverständnisse und Konflikte häufiger auftreten, was die Interviewteilnehmer auch in der Praxis erlebt haben. Am ehesten würden Missverständnisse aufgrund der Sprache auftreten, wenn sich in der Teamsprache nicht wie in der Muttersprache ausgedrückt werden kann und zwischen den interkulturellen Teammitgliedern unterschiedliches Feingefühl und Präferenzen für sprachliche Nuancen und Ausdrücke herrscht (IP5, IP10, IP14). Auch im Verständnis von

Begriffen und Konzepten, wie der Angabe der Zeit, können sich sprachliche Unterschiede finden, welche zu Missverständnissen führen können (IP8). Geprägt von kulturellen Gewohnheiten ist auch der erwünschte und akzeptierte Grad an Direktheit. IP1 beschreibt, dass in der englischen Kultur Höflichkeitsfloskeln erwartet werden, während die Kommunikation im deutsch-sprachigen Raum direkter ist. Die Direktheit sei ein häufiger Konflikttherd in interkulturellen Teams und müsste im Team aktiv besprochen werden, um gegenseitige Rücksicht und Verständnis zu fördern (IP12). Auch in der Interpretation von Absprachen kann es häufiger zu Missverständnissen kommen, wenn eine Zusage auf der einen Seite als final interpretiert wird, während die andere Seite aus Höflichkeit und zur Vermeidung eines Konfliktgesprächs zugesagt hat, jedoch nicht zufrieden ist und dies erst im späteren Projektverlauf äußert (IP9). Kulturelle Unterschiede beeinflussen zudem auch Perspektiven in der Denk- und Arbeitsweise sowie bevorzugten Art der Zusammenarbeit (IP13, IP14). Unterschiedliche Sichtweisen zur Stellung von Mann und Frau bergen großes Konfliktpotenzial, wenn beispielsweise osteuropäische Männer in Gesprächen aufbrausender und lauter werden sowie in einer Tonlage und Wortwahl mit Frauen sprechen, welche in Ländern wie Deutschland oder Österreich nicht gesellschaftlich akzeptiert ist (IP2, IP6). Auch die allgemeine Akzeptanz von Frauen im Arbeitsleben und in Führungspositionen ist in Kulturen wie Indien oder im Iran nicht so weitläufig akzeptiert wie in Europa und kann so zu Konflikten führen (IP8).

Die virtuelle Kommunikation kann die schon bestehenden Hindernisse bzw. Auslöser zu interkulturellen Missverständnissen noch verstärken. Da das Umfeld, wie der Hintergrund bei einem Video-Call, in der virtuellen Zusammenarbeit von den privaten Räumen der Person abhängig ist, kann dies besonders im interkulturellen Kontext zu unangenehmen Situationen führen: Wenn beispielsweise eine Person sich auf dem Sofa statt an einem Tisch sitzend virtuell zuschaltet, kann dies als unhöflich und unprofessionell angesehen werden, während das professionelle Umfeld im Büro durch einen gemeinsamen Meetingraum gegeben wäre (IP13). Zudem würde der eingeschränkte Wahrnehmungsausschnitt in der virtuellen Kommunikation eine zusätzliche Herausforderung zur Überwindung bestehender interkultureller Differenzen darstellen, da durch die fehlenden Reaktionen in Körpersprache, Mimik und Gestik sowie der Sprach- und Verständnisbarriere die Interpretation einer Interaktion erschwert wird (IP2, IP14). Auch der Aufbau einer guten Arbeitsbeziehung erschwert sich durch die virtuelle Kommunikation, da sich der Ausdruck der eigenen Persönlichkeit durch die Fremdsprache als herausfordernder erweist und im virtuellen Raum zusätzlichem Aufwand bedarf sowie man die anderen Mitglieder des Teams durch den Mangel an spontanen informellen Gesprächen

weniger gut kennenlernen kann (IP14). Zudem kann die Virtualität Einfluss auf kulturelle Eigenheiten wie Konfliktscheue haben, sodass Personen im schriftlichen Mailverkehr eher ihren Standpunkt verteidigen, wohingegen sie die Ablehnung eines Vorschlags in Person nicht so klar ablehnen würden (IP9). Auch die Ansprache von Konflikten bzw. Direktheit und Ehrlichkeit in der Kommunikation, welche durch kulturelle Hintergründe gekennzeichnet ist, würde im virtuellen Raum mit weniger Hemmungen kommuniziert werden (IP6, IP9).

4.9. Relevanz für die Zukunft

Zum Abschluss des Interviews und der Reflexion des Gesprächs wurden die Interviewteilnehmer gebeten, ihre Einschätzung der Relevanz von virtueller Kommunikation in interkulturellen Teams für die Zukunft zu geben.

Alle Interviewteilnehmer sind sich einig, dass virtuelle Kommunikationsmittel auch in Zukunft von hoher Relevanz für die Zusammenarbeit in interkulturellen Teams sein werden. Diese würden die länderübergreifende Zusammenarbeit erst ermöglichen, da hohe Zeit- und Kosteneinsparungen eine viel engere Kollaboration von verschiedenen Märkten ermöglichen würden (IP2, IP7, IP8, IP9, IP10, IP12). Der Arbeitsmarkt würde sich zudem generell dahin entwickeln, dass die Möglichkeit der flexiblen Remote-Arbeit anzubieten zum Standard gehören wird und Meetings zum Großteil hybride abgehalten werden (IP1, IP3, IP4, IP12). Die vorhandenen Tools zur Online-Kollaboration würden mittlerweile eine große Vielzahl an Funktionalitäten ermöglichen und so auch die kreative Zusammenarbeit fördern können (IP3). Auch die Anstellung von Mitarbeitern verschiedener Kulturen fördere die Kreativität, da diese verschiedene Perspektiven einbringen könnten (IP1). Die Kommunikation über virtuelle Mittel würde wiederum personelle Kosteneinsparungen für das Unternehmen bringen, da Expats sowohl aus der Heimat oder dem Urlaub als auch dem Land des Unternehmens arbeiten können (IP6, IP12, IP13). Zudem würden so bestimmte Funktionen in Unternehmen zentralisiert werden können und eine Personalstelle für mehrere Länder gleichzeitig verantwortlich sein (IP14).

5. Diskussion der Ergebnisse

Ziel dieser Arbeit war es, der Hauptforschungsfrage „**Welche Chancen und Herausforderungen ergeben sich durch die virtuelle Kommunikation in interkulturellen Teams?**“ nachzugehen. Zur Exploration dieser Fragestellung wurde sowohl die Literatur als auch eine empirische Untersuchung herangezogen und Subforschungsfragen zu bestimmten Themengebieten sowie deren Überschneidungen definiert. Aus der bewussten Formulierung der Fragestellungen ergeben sich drei Fragenpaare aus je theoretischer und empirischer Subforschungsfragen:

Fragenpaar 1

- theoretische Subforschungsfrage „Welche Chancen und Herausforderungen ergeben sich bei der Zusammenarbeit interkultureller Teams?“
- empirische Subforschungsfrage „Welche Chancen und Herausforderungen verdeutlichen sich in der Praxis bei der interkulturellen Zusammenarbeit?“

Fragenpaar 2

- theoretische Subforschungsfrage „Welche Chancen und Herausforderungen ergeben sich bei der virtuellen Zusammenarbeit?“
- empirische Subforschungsfrage „Welche Chancen und Herausforderungen verdeutlichen sich in der Praxis bei der virtuellen Zusammenarbeit?“

Fragenpaar 3

- theoretische Subforschungsfrage „Welche Besonderheiten ergeben sich durch die virtuelle Kommunikation für interkulturelle Teams?“
- empirische Subforschungsfragen „Inwieweit beeinflusst die virtuelle Kommunikation die Kommunikationsdynamiken im interkulturellen Team?“ und „Welche Herausforderungen entstehen in virtuellen Meetings von interkulturellen Teams?“

Das **erste Fragepaar** bezieht sich auf Besonderheiten in der **interkulturellen Zusammenarbeit**. In der Literatur haben sich kulturelle Differenzen nach Kulturdimensionen unterscheiden lassen. Einige dieser Dimensionen finden sich in den Erfahrungen der Interviewteilnehmer wieder. Sozialen Status und Hierarchiegefühl beschreiben IP1, IP3 und IP7 als interkulturelle Konfliktpunkte, während IP2 spezifisch die Rollenbilder von Mann und Frau ergänzt. Auch Hofstede (vgl. 2011) hat in der Dimension der Machtdistanz diese

Unterschiede festgehalten. Eine weitere Dimension ist die Zeitorientierung nach Hall (vgl. 1984). Unterschiedliche Wahrnehmungen von zeitlichen Strukturen und Abläufen sowie die Wichtigkeit von Pünktlichkeit beschreiben IP2, IP11 und IP13 in der Praxis. Ähnlich berichten auch IP5, IP11 und IP12 von interkulturellen Unterschieden im informellen Kommunikationsverhalten, welches unter anderem Meyer (vgl. 2018) und Hofstede (vgl. 2011) beschreiben. Die Kontextorientierung nach Hall (vgl. 1976) zeigt sich in Differenzen in der Direktheit bzw. Explizitheit der Kommunikation. IP6, IP13 und IP12 schildern die Entstehung von Konflikten, wenn Floskeln und Sprachgebräuche nicht der erwarteten Höflichkeitsform entsprechen. In Bezug auf Urteilung und Konfrontation, wie beschrieben durch Meyer (vgl. 2018), erzählt sowohl IP9 von einer interkulturell geprägten Situation, in welcher Aversion zur klaren Ablehnung einer Entscheidung bestand, sowie IP12 und IP14 Zurückhaltung in einer Konfliktsituation und der direkten Ansprache von Problemen. Auch kulturelle Unterschiede in den Sprachgewohnheiten, sowohl in der verbalen als auch para- und non-verbalen Kommunikation (vgl. Schneider/Hirt 2007) finden sich in den Ergebnissen der Empirie. Besonders die Sprache (IP9, IP10, IP13), der Schreibstil (IP14) sowie Gestikulation, Lautstärke und Tonlage (IP10) würden sich in kulturellen Umgangsformen unterschiedlich manifestieren. Als Chancen bzw. Vorteile durch die interkulturelle Zusammenarbeit nennen IP6 und IP7 besonders die Erweiterung des eigenen Horizonts und Möglichkeit des Kennenlernens neuer Perspektiven. Gesteigerte Kreativität, Selbstreflexion und Problemlösung seien weitere Stärken in interkulturellen Teams (IP1, IP10, IP13). Auch der Teamzusammenhalt und die Zufriedenheit würde gesteigert werden (IP12, IP14). All diese Punkte lassen sich auch in der Literatur wiederfinden (vgl. Moran/Harris 1982, Rodermann 1999, Chevrier 2003, Matveev/Milton 2004).

Das **zweite Fragepaar** untersucht die Chancen und Herausforderungen in der **virtuellen Kommunikation** und Zusammenarbeit. In der Literatur ließ sich eine Reihe von relevanten Theorien zur computervermittelten Kommunikation identifizieren. Die Media Richness Theorie (vgl. Daft/Lengel) beschreibt die Reichhaltigkeit von Medien in Bezug auf ihre Komplexität und weiters Effektivität in der Kommunikation. In der Praxis bestätigen sich die Annahmen des Modells: face-to-face Meetings würden zur Erklärung von komplexen Aufgaben, persönliches Feedback und für Diskussionen genutzt werden, während schriftliche Kommunikation über E-Mails für einfache Inhalte und zur Dokumentation von offiziellen Nachrichten dient (IP3, IP4, IP9, IP11). Die Interviewteilnehmer haben jedoch weitere Faktoren zur Wahl des Kommunikationsmediums identifizieren können: Die Dringlichkeit der Nachricht (IP9, IP10, IP11, IP12) sowie die Einschätzung des Gesprächspartners in Bezug auf

Hierarchiestellung (IP6, IP11) sowie Anzahl der Adressenten der Nachricht (IP7) würden die Entscheidung des Kommunikationsmediums zusätzlich beeinflussen. In der Literatur beschäftigen sich einige Theorien mit der Veränderung der sozio-emotionalen Reize in der virtuellen Kommunikation. Die Social Presence Theory (vgl. Handke et al. 2019), das Kanalreduktions-Modell (vgl. Döring 2003) und die Reduced-Social-Cues Annahmen (vgl. Culnan/Markus 1987) beschreiben die Auswirkungen der Reduktion der Hinweisreize in der virtuellen Interaktion auf die Wahrnehmung der sozialen Präsenz einer Person, der Möglichkeit des gemeinsamen Verständnisses und der zwischenmenschlichen Beziehung. Die Mehrheit der Interviewteilnehmer beschreibt diese Phänomene auch in der Praxis. Die Veränderung der Wahrnehmung, besonders durch verminderte nonverbale Hinweisreize erschwere die Deutung der Reaktionen und Verhaltensweisen der virtuellen Gesprächspartner (IP3, IP8, IP12, IP13). Auch der Aufbau von persönlichen Beziehungen sei durch die Virtualität erschwert, da durch den reduzierten informellen Austausch die Gespräche auf berufliche statt private Themen beschränkt seien und man Persönlichkeiten schwieriger kennenlernen könne (IP4, IP10, IP12). Der Mangel an zwischenmenschlicher Interaktion führe so zu einer Entmenschlichung des Gegenübers (IP7, IP8). Die Hyperpersonal-Communication-Theory erläutert weiters die Veränderung des Kommunikationsverhaltens hin zu einer aktiven Anpassung zur Kompensation der fehlenden Hinweisreize. IP1, IP2 und IP4 beschrieben, eine solche Verhaltensanpassung an den virtuellen Raum bewusst bemerkt zu haben, während der Rest der Interviewpartner hingegen keine aktive Verhaltensänderung wahrgenommen hat.

In der Literatur wurden auch generelle Unterscheidungsmerkmale und spezifische Herausforderungen der virtuellen Zusammenarbeit aufgezeigt. Durch die Verminderung der sozio-emotionalen Aspekte in der Interaktion sei der virtuelle Austausch mehrheitlich auf aufgabenbezogene Themen beschränkt (vgl. Kauffeld et al. 2016), was durch den zusätzlichen Mangel an deutbaren Reizen wie der Körpersprache den Beziehungs- und Vertrauensaufbau im Team erschwere und Anonymitätsgefühle hervorrufen kann (vgl. Hertel/Konradt 2007). Die Interviewpartner (IP8, IP10, IP12) haben diese Phänomene ebenso in der virtuellen Zusammenarbeit bemerkt und fügen hinzu, dass die geschaffene Distanz und Anonymität auch zu einer Verminderung der Konzentration und Aufmerksamkeit sowie vermehrten Ablenkung durch Nebenaktivitäten während virtuellen Meetings führe (IP2, IP9, IP10). Durch den Mangel an Pausen zwischen virtuellen Meetings und Hemmungen zur Partizipation im Vergleich zu face-to-face Meetings führen diese auch schneller zu geistiger Erschöpfung, weniger Kreativität und weniger allgemeinem Interesse (IP10). Zudem sei die ständige Erreichbarkeit und Verfügbarkeit bei der virtuellen Zusammenarbeit eine Herausforderung für die mentale

Gesundheit, da es schwieriger sei, nach der Arbeit abzuschalten (IP4, IP7, IP12). Besonders für Start-Ups und kleinere Unternehmen sei es schwierig, eine Unternehmenskultur nur über virtuelle Wege aufzubauen (IP1). In der Literatur werden besonders Störfaktoren in der virtuellen Zusammenarbeit und virtueller Interaktion beschrieben. Diese können einerseits die generelle Einschränkung der Kommunikationsinhalte und -reize sein, welche damit die Vermittlung von Inhalten anfälliger für Fehlinterpretationen und die Entstehung von Missverständnissen machen (vgl. Konradt/Hertel 2002). Auf der anderen Seite sind virtuelle Kommunikationsmittel insbesondere durch technische Störquellen gezeichnet, wie Audio- oder Videounterbrechungen, schwache Netzverbindung oder Überschneidung bzw. Überlagerung von Nachrichten (vgl. Kremer/Janneck 2013). Die Interviewpartner (IP4, IP12, IP14) sehen diese Störfaktoren als bezeichnenden Teil der virtuellen Kommunikation an und beschreiben, dass Fragen nach der Ton- oder Videoqualität am Anfang eines Meetings schon zum Kanon gehören. Besonders der rein schriftliche Austausch würde eine hohe Anfälligkeit für Missinterpretationen haben, da gewisse Formulierungen falsch verstanden werden könnten (IP1, IP12).

Auch Vorteile durch die virtuelle Zusammenarbeit wurden in der Literatur hervorgehoben, besonders Kosteneinsparungen durch die Reduktion an Dienstreisen und Einsparung von Strukturkosten. IP3, IP10 und IP13 bestätigen dies und fügen hinzu, dass die Möglichkeit des Arbeitens aus dem Homeoffice zusätzliche Flexibilität in der Zeiteinteilung bietet, um Arbeits- und Privatleben zu organisieren. Zudem geht IP8 auf die Variabilität in der Verwendung von Kommunikationsmitteln ein und sieht die Asynchronität (vgl. Konradt/Hertel 2002, Walther 2011) von E-Mails als Vorteil, um Zeit zum Einholen von Informationen und Formulieren einer Antwort nutzen zu können. Meetings seien durch die Virtualität zudem effizienter, könnten in kürzeren Abständen zueinander geplant werden und Inhalte könnten in der virtuellen Zusammenarbeit transparent geteilt werden (IP1, IP5, IP10; vgl. Konradt/Hertel 2002).

Das **dritte Fragenpaar** umfasst den Kern der Arbeit, die beiden Themengebiete werden zusammengeführt und spezifizierte Fokusbereiche, wie das virtuelle Meeting, genauer untersucht. Aus der Klassifizierung nach Kaufmann (vgl. 2015) haben sich Fokusbereiche für die empirische Untersuchung ableiten lassen: räumliche und zeitliche Distanz sowie Arbeitsweise und Technik. Diese Bereiche spielen auch in der Bildung von kulturellen Unterscheidungsmerkmalen eine signifikante Rolle und ließen sich so als Rahmen für die Kombination der beiden Themengebiete nutzen.

Als besondere Aspekte in der Arbeitsweise wurden die **Kommunikationsdynamiken** im Team und in der Führung genauer untersucht. In der Literatur wurden Auswirkungen der virtuellen Interaktion auf das Team in Theorien wie den Cues-Filtered-Out Annahmen (vgl. Culnan/Markus 1987) untersucht, welche die Reduktion des sozialen Austauschs und spontaner informeller Gespräche sowie die Entmenschlichung beschreiben. Auch in den Kulturstudien wird erläutert, dass die kulturellen Hintergründe einen bedeutenden Einfluss auf Einstellungen zur Arbeitsweise, sozialen Beziehungen im Team sowie der Trennung von Berufs- und Privatleben haben (vgl. Einwiller 2008). In den Interviews wurde besonders das Zusammenspiel kultureller Verschiedenheiten im präferierten Anteil von informellem Kontakt im Beruf sowie der persönlichen Identifikation mit Team und Unternehmen hervorgehoben (IP8, IP6) sowie Herausforderungen in der Verlässlichkeit bei Absprachen beschrieben, geprägt sowohl durch die Virtualität als auch durch kulturelle Unterschiede (IP5, IP13). Bei der virtuellen Führung eines Teams wird in der Literatur betont, dass diese eine Anpassung des Verhaltens hin zu einem niedrigen Kontrollbedürfnis sowie eines hohen Vertrauens zur Eigenverantwortung der Teammitglieder erfordere (vgl. Hoch/ Kozlowski 2014, Kauffeld et al. 2016). Auch kulturelle Verhaltensarten würden hier wiederum miteinspielen, je nach Neigung zu kollaborativer oder kompetitiver Zusammenarbeit, Autonomie oder Kontrolle sowie dem Grad an Proaktivität durch die Führungskraft (vgl. Lee 2021). Die Interviewteilnehmer bestätigen die Notwendigkeit des Vertrauensvorschusses durch die Führungskraft und erleben den Aufbau von Vertrauen und Verlässlichkeit generell im virtuellen Raum herausfordernder als in der physischen Zusammenarbeit (IP1, IP7, IP12). Auch kulturelle Verschiedenheiten würden die Verhaltensanpassung der Führungskraft in der Kommunikation, Interaktion und Zusammenarbeit verlangen (IP1).

Zeitliche Distanzen wurden in Dimensionen zur Kulturdifferenzierung ausführlich beschrieben, in Bezug auf polychrone und monochrone Kulturen sowie Präferenzen in der Wahl eines synchronen oder asynchronen Kommunikationsmittels (vgl. Hall 1984, Hofstede/Hofstede 2011). Diese kulturell geprägten Unterschiedlichkeiten im Kommunikationsverhalten wurden auch von IP5 beschrieben. Die Wahl des Kommunikationsmittels sei zudem auch abhängig von der empfundenen Selbstsicherheit in der Kommunikationssprache, da der verbale Austausch mehr Aufwand erfordern würde als schriftlich (IP8, IP12). Die Auswirkungen der **räumlichen Distanz** zeichnen sich besonders in den Veränderungen der Wahrnehmung der Gesprächspartner und der Eigenwahrnehmung ab (IP2, IP4), gezeichnet durch kulturelle Distanzgrenzen (vgl. Hall 1966) sowie Anonymitätsgefühle im virtuellen Raum (IP2, IP5; vgl. Hertel/Konradt 2007).

Die Komplexität durch kulturelle Differenzen und neue virtuelle Kommunikationsweisen macht sich besonders in **Meetings** bemerkbar. Aus diesem Grund wurde das virtuelle Meeting als reichhaltigstes Medium (vgl. Daft/Lengel 1986) als genaueres Untersuchungsobjekt herangezogen. In der Literatur wurde dieses bisher noch nicht erschöpfend behandelt, weshalb es besonderes Erstreben dieser Arbeit war, durch die empirischen Ergebnisse zusätzliche Erkenntnisse und Einblicke zu liefern. In der zeitlichen Dimension von virtuellen Meetings erläuterten die Interviewteilnehmer den Einfluss von kulturellen Unterschieden in der Einhaltung der festgelegten Zeitspanne, der Offenheit für Verschiebungen sowie der Haltung an die Agenda und Abhandlung von Themen, was oft zu Spannungen durch die Differenzen in der gewünschten Vorgangsweise führe (IP2, IP4, IP7, IP13). Auch in Bezug auf den Aufbau der sozialen Beziehung mit Kollegen und der Trennung von Privat- und Berufsleben würden sich kulturelle Unterschiede abzeichnen (IP4, IP13). Im virtuellen Meeting würden zudem kulturelle Verhaltensweisen wie Zurückhaltung verstärkt werden, da durch die zusätzliche Barriere zur aktiven Partizipation die Hemmungen zur Überschreitung dieser höher wären (P10, IP12).

In den Interviews haben sich die Entstehung sowie Lösung von **Missverständnissen und Konflikten** als besonders interessanten Themenpunkt herauskristallisiert, da sich hier die Meinungen der Interviewteilnehmer stärker unterscheiden. In der Literatur wird beschrieben, dass Virtualität die Entstehung von Konflikten reduzieren würde und durch die Distanzen Spannungen deeskaliert werden könnten (vgl. Konradt/Hertel 2002, Doppler et al. 2011). Ein Teil der Interviewteilnehmer stimmt dem zu und beschreibt, dass die räumliche Distanz den Konfliktpersonen den nötigen Raum zur emotionalen Beruhigung geben würde und auch das Ansprechen von Problemen durch die erhöhte empfundene Anonymität virtuell leichter wäre (IP1, IP4, IP6). Dementgegen beschreiben andere Interviewpartner, dass besonders in der schriftlichen Kommunikation im virtuellen Raum Konflikte leichter entstehen würden, da Feinheiten in der Formulierung schwerer ausgedrückt und interpretiert werden könnten als im physischen Raum (IP1, IP11). Zudem würden hier interkulturelle Missverständnisse entstehen können, da Differenzen in kulturellen Sprachgewohnheiten so den Grad der empfundenen Angemessenheit und Erwartungen an Professionalität und Respekt beeinflussen würden (IP6, IP13). Auch die Konfliktlösung wird als anspruchsvoller empfunden, wenn Nuancen in der Kommunikation und Körpersprache nicht gut lesbar sind (IP2, IP10, IP11, IP12, IP13, IP14). Kulturelle Erwartungen an das Arbeitsumfeld und die Arbeitsweise sowie Erwartungen zur Konfliktbereitschaft und Direktheit können hier ebenso zu professionellen Differenzen und Spannungen führen (IP8).

Die Beantwortung der **Hauptforschungsfrage** „Welche Chancen und Herausforderungen ergeben sich durch die virtuelle Kommunikation in interkulturellen Teams?“ besteht in den Erkenntnissen dieser Arbeit. Es kann jedoch zusammengefasst werden:

Sowohl die virtuelle als auch die interkulturelle Zusammenarbeit bringen spezifische Herausforderungen als auch Chancen mit sich. Die Überschneidung findet sich vor allem in der Kommunikation und Missverständnissen, die in dieser entstehen können. Kulturelle Hintergründe beeinflussen Präferenzen in der individuellen Arbeitsweise und der Zusammenarbeit im Team, je nach kultureller Einstellung zu beispielsweise Hierarchie, der Stellung von Mann und Frau, oder Kollektivismus und Individualismus. Die virtuelle Zusammenarbeit bedingt eine neuartige Umstellung und Anpassung des Kommunikationsverhaltens und der Wahl von geeigneten Kommunikationsmitteln. Zudem ist die Kommunikation eingeschränkt durch die geringere Anzahl an vermittelten Signalen und Hinweisreizen. Die veränderte Eigen- und Fremdwahrnehmung führt so auch zu einer unbewussten Einschätzung der Person und Persönlichkeit sowie der Interpretation einer Nachricht und der Intention hinter dieser. Schon bestehende kulturelle Stereotypen und Verhaltensweisen manifestieren sich im virtuellen Raum anders als im physischen und werden zum Teil verstärkt, in der Wahrnehmung von zeitlichen Distanzen und Abläufen, Spontanität und informeller Kommunikationsbereitschaft sowie im Aufbau von sozialen Beziehungen bzw. der strikteren Trennung von Berufs- und Privatleben. Feinheiten in der Kommunikation wie Höflichkeitsfloskeln oder Direktheit sind besonders in der schriftlichen Kommunikation sensibel und ein häufiger Grund für Missverständnisse bzw. Brennpunkte für Konflikte zu Professionalität und Respekt. Besonders im virtuellen Meeting aber hat die Körpersprache bzw. fehlende Möglichkeiten der Wahrnehmung dieser einen Einfluss auf Interpretationsspielräume der Meetingteilnehmer und Gesprächspartner. Beliebter werdende hybride Meetings bringen zusätzliche Herausforderungen durch die Trennung der virtuellen und physischen Gruppen mit sich. Auch die Einbringung von Privatleben aus dem Homeoffice, z.B. durch die Familie im Hintergrund oder Desorganisation im Raum, im Gegensatz zur Arbeit in einem harmonisierten Arbeitsumfeld durch Büroräume in der physischen Zusammenarbeit kann negative kulturelle Stereotypen verstärken.

Wenngleich die virtuelle Kommunikation für die interkulturelle Zusammenarbeit also eine Reihe von Herausforderungen mit sich bringt, ist diese dennoch ein essentieller Wegbereiter für diese, da sie die länderübergreifende Zusammenarbeit auf diesem Niveau überhaupt erst kosteneffizient ermöglicht.

6. Conclusio

Wie in der Einführung zur Arbeit bemerkt, ist die virtuelle Kommunikation besonders seit der Covid-Pandemie zum vorherrschenden Thema geworden. Da die Umstellung sehr rapide war, war wenig Reflexion zu den Auswirkungen möglich, welche die rein virtuelle Kommunikation auf die Zusammenarbeit hat. In internationalen Unternehmen werden schon lange Führungskräfte als Expatriates in andere Länder versetzt, welche jedoch darauf geschult werden, mit dem anderen kulturellen Umfeld umzugehen und sich diesem anzupassen. Auch in einigen Unternehmen wird die virtuelle Zusammenarbeit durch die Vorteile am Personalmarkt sowie Kosteneinsparungen der physischen vorgezogen. Die Umstellung auf virtuelle Kommunikation durch Covid-Lockdowns war jedoch für die meisten Unternehmen unvorhergesehen. Mittlerweile gehört die virtuelle Kommunikation in der Zusammenarbeit in gewisser Weise zu den essenziellen Treibern. Die virtuelle Kommunikation ist somit eng verknüpft mit der interkulturellen Zusammenarbeit, da diese einerseits voneinander abhängig sind und sich ebenso gegenseitig bedingen und ermöglichen. Auch die Interviewteilnehmer sind sich einig, dass die virtuelle Kommunikation eng mit der Zusammenarbeit in interkulturellen Teams verbunden ist und auch in Zukunft für internationale Unternehmen relevant bleibt.

Im Rahmen dieser Arbeit war es möglich, Einblick in die Herausforderungen und Chancen in der interkulturellen Zusammenarbeit sowie der virtuellen Zusammenarbeit zu geben, die Kombination der beiden Bereiche zu erforschen sowie Besonderheiten in den Kommunikationsdynamiken und dem virtuellen Meeting aufzuzeigen. Bisherige Studien zur Differenzierung von kulturellen Merkmalen wurden meist im sehr umfangreichen Rahmen im Zuge von großen Forschungsprojekten durchgeführt. Eine spezifizierte Untersuchung von einzelnen Länderkulturen war im Ausmaß dieser Arbeit nicht tiefergehender möglich. Es ist jedoch zu bemerken, dass einige aufschlussreiche Ergebnisse in Bezug auf die Auswirkungen der virtuellen Kommunikation festgehalten werden konnten und die weitere Erforschung dieses Fokusgebiets empfehlenswert ist. Besonderheiten, welche sich durch die rapide Digitalisierung im Arbeitsmarkt und in der Zusammenarbeit ergeben, sowie die verschiedenen Formen der virtuellen Zusammenarbeit sind bspw. interessante Forschungsthemen. Ebenso könnte der Einfluss kulturell geprägter Erwartungen und Verhaltensweisen im virtuellen Raum im Vergleich von zwei definierten Länderkulturen noch genauer untersucht werden. Als weitere Forschungsgebiete könnten zudem die organisationale Umsetzung der Homeoffice-Arbeit in Unternehmen nach der Covid-Pandemie, sowie Teamkommunikation und Führung im virtuellen Raum oder auch Besonderheiten durch hybride Meetings empfohlen werden.

Literaturverzeichnis

Argyle, M. (2013): Körpersprache & Kommunikation: nonverbaler Ausdruck und soziale Interaktion. Paderborn: Junfermann.

Avolio, B. J./Sosik, J. J./Khai, S. S./Baker, B. (2014): E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. In: The Leadership Quarterly, 25/1, S. 105–131. New York: Elsevier Inc.

Barmeyer, C. (2012): Taschenlexikon Interkulturalität. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Bartsch-Beuerlein, S./Klee, O. (2001): Projektmanagement mit dem Internet: Konzepte und Lösungen für virtuelle Teams. München, Wien: Hanser.

Becker, M (2013): Personalentwicklung: Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis (6. Aufl.). Stuttgart: Schäffer- Poeschel.

Bell, B. S./Kozlowski, S. W. J. (2002): A Typology of Virtual Teams. Implications for Effective Leadership. In: Group & Organization Management. 27/1, S. 14-49. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Bergiel, B. J./Bergiel, E. B./Balsmeier, P. W. (2008): Nature of virtual teams: a summary of their advantages and disadvantages. In: Management research news, 2008-01, 31/2, S. 99-110. Patrington: Emerald Group Publishing Limited.

Berry, G. R. (2011): Enhancing Effectiveness on Virtual Teams: Understanding Why Traditional Teams Skills Are Insufficient. In: Journal of Business Communication, 2001-04, 48/2, S. 186-206. Los Angeles, CA: SAGE Publications.

Bierhoff, H. W. (2013): Kommunikation. In M. A. Wirtz (Hrsg.): Dorsch - Lexikon der Psychologie (16. Aufl.). Bern: Huber.

Blanz, M. (2014): Definitorische und deskriptive Aspekte von Kommunikation. In: Blanz, M./Florack, A./Piontkowski, U. (Hrsg.): Kommunikation: Eine interdisziplinäre Einführung, S.13-37. Stuttgart: Kohlhammer.

Bochner, S. (1982): The social psychology of cross-cultural relations. In S. Bochner (Hrsg.): Cultures in Contact: Studies in cross-cultural interaction, S. 5-44. Oxford: Pergamon.

Boos, M./Hardwig, T./Riethmüller, M. (2017): Führung und Zusammenarbeit in verteilten Teams. Göttingen: Hogrefe.

Boos, M./Jonas, K. J. (2008): Medienvermittelte Kommunikation. In: Batinic, B./Appel, M. (Hrsg.): *Medienpsychologie*, S. 195–217. Berlin: Springer.

Bronner, R./ Jedrzejczyk, P. (2008): Multikulturelle Teams unter Leistungsdruck. Eine empirische Analyse von Wirkungen des Wettbewerbs. In: Schreyögg, G./ Conrad, P. (Hrsg.): *Managementforschung*, S. 79-12. Wiesbaden: Gabler.

Cascio, W. F. (2000): Managing a virtual workplace. In: *Academy of Management Executive*, 14/3, S. 81–90. Briarcliff Manor: Academy of Management.

Chevrier, S. (2003): Cross-Cultural Management in Multinational Project Groups. In: *Journal of World Business*, 38, S.141-149. New York: Elsevier Inc.

Cohan, S. G./Gibson, C. B. (2003): In the Beginning: Introduction and Framework. In: Gibson, C. B./Cohan, S. G. (Hrsg.): *Virtual Teams That Work: Creating Conditions for Virtual Team Effectiveness*, S. 1-13. San Francisco: Jossey-Bass.

Cox, T./Blake, S. (1991): Managing Cultural Diversity. Implications for Organizational Competitiveness. In: *The Executive*, 5/3, S. 45-56. Ada: Academy of Management.

Cramer, T. (2007): Interkulturelle Zusammenarbeit in multinationalen Teams. In: Daigeler, T./Hölzl, F./Raslan, N. (Hrsg.): *Führungstechniken* (2. Aufl.), Freiburg: Haufe-Lexware.

Culnan, M. J./Markus, M. L. (1987): Information Technologies. In Jablin: F. M./Putnam L. L./Roberts K. H./Porter L. W. (Hrsg.): *Handbook of Organizational Communication: An Interdisciplinary Perspective*, S. 420-443. Newbury Park: Sage.

Daft, R./Lengel, R. (1986): Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. In: *Management Science*, 32/5, S. 554-571. Catonsville: Informs.

Davison, S./Ward, K. (1999): *Leading International Teams*. London: McGraw Hill.

Dennis, A. R./Fuller, R. M./Valacich, J. S. (2008): Media, Tasks, and Communication Processes: A Theory of Media Synchronicity. In: *MIS quarterly*, 32/3, S. 575–600. Minneapolis: Management Information Systems Research Center, University of Minnesota.

Derven, M. (2016): Four drivers to enhance global virtual teams. In: *Industrial and Commercial Training*, 48/1, S.1-8. Guilsborough: Emerald Group Publishing Limited.

Doppler, K./Fuhrmann, H./Lebbe-Waschke, B./Voigt, B. (2011): *Unternehmenswandel gegen Widerstände. Change Management mit den Menschen* (2. Aufl.). Frankfurt am Main: Campus Verlag.

Döring, N. (2000): Mediale Kommunikation in Arbeitsbeziehungen: Wie lassen sich soziale Defizite vermeiden? In: Boos, M./Jonas, K. J./Sassenberg, K. (Hrsg.): Computervermittelte Kommunikation in Organisationen, S. 27-40. Göttingen: Hogrefe.

Döring, N. (2003): Sozialpsychologie des Internet: Die Bedeutung des Internet für Kommunikationsprozesse, Identitäten, soziale Beziehungen und Gruppen (2. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.

Döring, N. (2016): Reduced Social Cues / Cues Filtered Out. In: Krämer, N. C./Schwan, S./Unz, D./Suckfüll, M. (Hrsg.): Medienpsychologie: Schlüsselbegriffe und Konzepte (2. Aufl.), S. 339-347. Stuttgart: Kohlhammer.

Ehlers, I. L./Greisle, A./Hube, G./Kelter, J./Rieck, A. (2003): Die Entscheidenden Einflussgrößen auf die Performance im Büro. Zusammenarbeit mobiler, verteilter Teams. In: Spath, D./Kern, P. (Hrsg.): Office 21: Zukunftsoffensive Office 21 - mehr Leistung in innovativen Arbeitswelten; push for the future; better performance in innovative working environments. Köln: Egmont.

Einwiller, S./Klöfer, F./Nies, U. (2008): Mitarbeiterkommunikation. In: Meckel, M./Schmid, B. F. (Hrsg.): Unternehmenskommunikation: Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

Flick, U. (2007): Qualitative Sozialforschung: eine Einführung. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Fraas, C./Meier, S./Pentzold, C. (2012): Online-Kommunikation: Grundlagen, Praxisfelder und Methoden. München: Oldenbourg.

Garrison, G./Wakefield, R. L./ Xu, X./Kim, S. H. (2010): Globally distributed teams: The effect of diversity on trust, cohesion and individual performance. In: Database for Advances in Information Systems, 2010-08, 41/3, S. 27-48. New York: ACM.

Genkova, P. (2013): Kulturvergleichende Psychologie. Ein Forschungsleitfaden. Wiesbaden

Glasl, F. (2017): Selbsthilfe in Konflikten: Konzepte, Übungen, Praktische Methoden (8. Aufl.). Bern: Haupt.

Goffman, E. (2017): Interaktionsrituale: über Verhalten in direkter Kommunikation (11. Aufl.). Frankfurt: Suhrkamp.

Gunawardena, C. N. (1995): Social presence theory and implications for interaction and collaborative learning in computer conferences. In: International journal of educational telecommunications, 1/2, S. 147–166.

Gutting, D. (2015): Diversity Management als Führungsaufgabe. Potenziale multikultureller Kooperationen erkennen und nutzen. Wiesbaden: Springer Gabler.

Hall, E. T. (1966): The Hidden Dimension. New York: Anchor.

Hall, E. T. (1973): The Silent Language. New York: Anchor.

Hall, E. T. (1976): Beyond Culture. New York: Anchor.

Hall, E. T. (1984): The Dance of Life: The Other Dimension of Time. New York: Anchor.

Handke, L./Kauffeld, S. (2019): Alles eine Frage der Zeit? Herausforderungen virtueller Teams und deren Bewältigung am Beispiel der Softwareentwicklung. In: Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie, 50/1, S. 33–41. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Handke, L./Schulte, E.-M./Schneider, K./Kauffeld, S. (2018): The medium isn't the message: Introducing a measure of adaptive virtual communication. In: Cogent Arts & Humanities, 5/1, S. 1–25. Abingdon: Cogent.

Handke, L./Schulte, E.-M./Schneider, K./Kauffeld, S. (2019): Teams, Time, and Technology: Variations of Media Use Over Project Phases. In: Small Group Research, 50/2, S. 266–305. Los Angeles, CA: SAGE Publications.

Heringer, H. J. (2004): Interkulturelle Kommunikation. Tübingen u. a.

Herrmann D./Hüneke K. / Rohrberg A. (2012): Führung auf Distanz: Mit virtuellen Teams zum Erfolg (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

Hertel, G./Konradt, U. (2007): Telekooperation und virtuelle Teamarbeit. In: Herczeg, M. (Hrsg.): Interaktive Medien. München: Oldenbourg Verlag.

Hoch, J. E./Kozlowski, S. W. J. (2014): Leading virtual teams: Hierarchical Leadership, Structural Supports, and Shared Team Leadership. In: Journal of Applied Psychology, 2014-05, 99/3. S. 390-403. Washington: American Psychological Association.

Hofstede, G. (1980): Culture's Consequences: international differences in work-related values. Beverly Hills, CA: Sage.

Hofstede, G. (2001): *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. (2nd ed.). Thousand Oaks CA.

Hofstede, G./Hofstede, G. J. (2011): *Lokales Denken, globales Handeln: Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management* (5. Aufl.). München: dtv.

Horwitz, F. M./Bravington, D./Silvis, U. (2006): The promise of virtual teams: identifying key factors in effectiveness and failure. In: *Journal of European Industrial Training*, 30/6, S. 472-494. Bradford: Emerald Group Publishing Limited.

Hull, P. (1994): *Language and Language Acquisition*. In: Matsumoto, D. (Hrsg.): *People, Psychology from a cultural perspective*, S. 83-116. Pacific Grove.

Jedrzejczyk, P. (2012): Herausforderungen und Chancen interkultureller Teams: Konflikt- und Synergiepotenziale der Zusammenarbeit zwischen Menschen aus unterschiedlichen Kulturen. In: K. Draheim et al. (Hrsg.): *Schreiben(d) lernen im Team*. Wiesbaden: Springer.

Kahai, S./Fjermestad, J./Zhang, S./Avolio, B. (2007): *Leadership in virtual teams: Past, present, and future*. In: *International Journal of E-Collaboration*, 3/1, S. i-vii. Hershey: IGI Global.

Kauffeld, S./Handke, L./Straube, J. (2016): *Verteilt und doch verbunden: Virtuelle Teamarbeit. Gruppe. Interaktion. Organisation*. In: *Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie*, 2016-06, 47/1, S. 43–51. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Kauffeld, S./Schulte, E.-M. (2019): *Teams und ihre Entwicklung*. In S. Kauffeld (Hrsg.), *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor* (3. Aufl.), S. 211-236. Berlin: Springer.

Kauffmann, D. (2015): *How Team Leaders Can Improve Virtual Team Collaboration Through Trust and ICT: a Conceptual Model Proposition*. In: *EBR* 1, 15/2, S. 52–75.

Koch, S. (2003): *Damit wir einander besser verstehen*. In: *Psychologie Heute*, 2003-12, S. 38-43.

Konradt, U./Hertel, G. (2002): *Management virtueller Teams. Von der Telearbeit zum virtuellen Unternehmen*. Weinheim: Beltz.

Köppel, P. (2003): *Kulturerfassungsansätze und ihre Integration in interkulturelle Trainings*. Norderstedt: Books on Demand.

Köppel, P. (2007): *Konflikte und Synergien in multikulturellen Teams. Virtuelle und Face-to-Face-Kooperation*. Wiesbaden: Deutsche Universitäts-Verlag.

Kremer, M./Janneck, M. (2013): Kommunikation und Kooperation in Virtuellen Teams. In: Gruppendynamik und Organisationsberatung, 44/4, S. 361–371. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Krippendorff, K. (1980): Content Analysis. An introduction to its methodology. London: Sage.

Kroeber, A. L./Kluckhohn, C (1952): Culture. A Critical Review of Concepts and Definitions. New York: Vintage Books.

Kuckartz, U./Rädiker, S. (2020): Fokussierte Interviewanalyse mit MAXQDA. Wiesbaden: Springer VS.

Kuckartz, U./Rädiker, S. (2022): Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung (5. Aufl.). Weinheim, Basel: Beltz Verlagsgruppe.

Lamnek, S. (2005): Qualitative Sozialforschung (4. Aufl.). Weinheim: Belz Verlag.

Lasswell, H. D. (1948): The Structure and Function of Communication in Society. In: Lyman Bryson (Hrsg.): The Communication of Ideas. A Series of Addresses, S. 32–51. New York: Harper & Brs.

Laurent, A. (1983): The Cultural Diversity of Western Conceptions of Management. In: International Studies of Management & Organization, 13/1, S. 75-96.

Lee, M. R. (2021): Leading virtual project teams: adapting leadership theories and communications techniques to 21st century organizations. Boca Raton, London, New York: CRC Press, Taylor & Francis Group.

Liebold, R./Trinczek, R. (2009): Experteninterview. In: Handbuch Methoden der Organisationsforschung, S. 32-56. VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Lisch, R./Kriz, J. (1978): Grundlagen und Modelle der Inhaltsanalyse. Reinbek: Rowohlt.

Maigatter, A./Weichbrodt, J./Welge, K. (2017): Gut zu wissen: Führungsherausforderungen mobil-flexibler Zusammenarbeit. In: Zukunft der Arbeit – Perspektive Mensch, S.275-284. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Matveev, A. V./Milton, R. G. (2004): The value of intercultural competence for performance of multicultural teams. In: Team Performance Management (Vol. 10), 5/6, S. 104-111. Bradford: Emerald Group Publishing Limited.

MAXQDA (2022): Software für die Qualitative Inhaltsanalyse. <https://www.maxqda.de/>

Mayring, P. (2022): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken (13. Aufl.). Weinheim: Beltz.

Mayring, P. (2023): Einführung in die qualitative Sozialforschung: eine Anleitung zu qualitativem Denken. Weinheim: Beltz.

McGrath, J. E./Hollingshead, A. B. (1993): Putting the group back in group support systems: Some theoretical issues about dynamic processes in groups with technological enhancements. In: Jessup L. M./ Valacich J. S. (Hrsg.): Group Support Systems: New Perspectives. New York: Macmillan, S. 78–96.

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. In: Group Decision and Negotiation, 9/6, S.507-529.

Meyer, E. (2018): Die Culture Map. Ein Kompass für das internationale Business. Weinheim: Wiley-VCH.

Misoch, S. (2015): Qualitative Interviews. Berlin: De Gruyter Oldenbourg.

Misoch, S. (2019): Qualitative Interviews. Berlin/Boston: De Gruyter Oldenbourg.

Moran, R./Harris, P. (1982): Managing cultural synergy. Houston: Gulf Publishing Company.

Müller, S. (2018): Virtuelle Führung. Erfolgreiche Strategien und Tools für Teams in der digitalen Arbeitswelt. Wiesbaden: Springer Gabler.

Müller, S., & Gelbrich, K. (2014): Interkulturelle Kommunikation. München: Vahlen.

Myers, D. G. (2014): Psychologie. Heidelberg: Springer.

Nerdingen, F. W./Blickle, G./Schaper, N. (2019): Arbeits- und Organisationspsychologie (4. Aufl.). Berlin: Springer.

Offelmann, N./Zülch, J. (2006): Was ist an virtuellen Teams anders? In: Zülch, J./ Barrantes, L./Steinheuser S. (Hrsg.): Unternehmensführung in dynamischen Netzwerken. S. 117–130. Berlin: Springer.

Petry, T. (2016): Digital Leadership. Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy. Freiburg: Haufe-Lexware.

Picot, A./Neuburger, R. (2008): Arbeitsstrukturen in virtuellen Organisationen In: Funken, C./Schulz-Schaeffer, I. (Hrsg.): Digitalisierung der Arbeitswelt. Zur Neuordnung formaler und

informeller Prozesse in Unternehmen, S. 221-238. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Podsiadlowski, A. (2002): Multikulturelle Arbeitsgruppen in Organisationen. Münster: Waxmann.

Reichwald, R./Möslein, K./Sachenbacher, H./Englberger, H. (2000): Telekooperation: Verteilte Arbeits- und Organisationsformen. Berlin: Springer.

Reichwald, R./Möslein, K./Sachenbacher, H./Englberger, H. (2013): Telekooperation: Verteilte Arbeits- und Organisationsformen. Berlin: Springer.

Rice, R. E. (1992): Task Analyzability, Use of New Media, and Effectiveness: A Multi-Site Exploration of Media Richness. In: *Organization Science*, 3, S. 475-500. Catonsville: Informs.

Riethmüller, M./Boos, M. (2011): Zwischen Aufgaben-Medien-Passung und Teamleistung: Ein Blick in die Blackbox der Kommunikation. In: *Wirtschaftspsychologie*, 13/3, S. 21–30.

Rittershaus, A. (2021): 78% vermissen den persönlichen Kontakt in virtuellen Teams [Umfrageergebnisse]. Bietigheim-Bissingen: Targetter. <https://www.targetter.de/virtuelle-teams-umfrageergebnisse/>

Rodermann, M. (1999): Strategisches Synergiemanagement. Wiesbaden: Gabler.

Rohn, A. S. (2006): Multikulturelle Arbeitsgruppen. Erklärungsgrößen und Gestaltungsformen. Wiesbaden.

Schein, E.H. (2004): *Organizational culture and leadership* (3. Aufl.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Schein, E. H. (2018): *Organisationskultur und Leadership* (5. Aufl.). München: Vahlen.

Schneider, U./Hirt, C. (2007): Multikulturelles Management. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

Schulz von Thun, F. (2014): Miteinander reden Band 1: Störungen und Klärungen (5. Aufl.). Reinbek: Rowohlt.

Schulze, J./Krumm, S. (2017): The virtual team player: A review and initial model of knowledge, skills, abilities, and other characteristics for virtual collaboration. In: *Organizational Psychology Review*, 7/1, S. 66–95. London: SAGE Publications.

Schweiger, D. M./Atamer, T./Calori, R. (2003): Transnational project teams and networks: making the multinational organization more effective. In: *Journal of World Business*, 38, S. 127-140. New York: Elsevier Inc.

Shannon, C. F./Weaver, W. (1963): *The Mathematical Theory of Communication*. Urbana: University of Illinois.

Spencer-Oatey, H. (2008): *Culturally speaking. Culture, Communication and Politeness Theory*. London: Continuum.

Springer Fachmedien Wiesbaden (Hrsg.) (2019): *Gabler Wirtschaftslexikon* (19. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.

Statista (2021a): Home-Office Wunsch nach der Corona-Krise in Österreich 2020. In: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1116550/umfrage/home-office-wunsch-nach-der-corona-krise-in-oesterreich/>

Statista (2021b): Umsetzung von New Work in Unternehmen in Österreich 2020. In: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1202703/umfrage/umsetzung-von-new-work-in-unternehmen-in-oesterreich/>

Stephan, I. (2021): *Digital erfolgreich kommunizieren: Teamarbeit fördern, effektiv arbeiten, kreativ werden: professionell, strukturiert und wirksam in neuen Arbeitswelten*. Berlin: Dudenverlag.

Tidwell, L. C./Walther, J. B. (2002): Computermediated communication effects on disclosure, impressions, and interpersonal evaluations: Getting to know one another a bit at a time. In: *Human Communication Research*, 28, S. 317–348.

Tietz, S./Kneisel, S./Werner, K. (2021): Erfolgreicher Wissensaustausch in virtuellen Teams – Wie wichtig ist soziale Präsenz? In: *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 75/4, S. 424-437.

Ting-Toomey, S. (1985): Toward a Theory of Conflict and Culture. In: *International and Intercultural Communication Annual*, 9, S. 71-86.

Thomas, A. (2016): *Interkulturelle Psychologie: Verstehen und Handeln in internationalen Kontexten*. Göttingen: Hogrefe.

Thomas, A. (2021): *Interkulturelle Handlungskompetenz. Versiert, angemessen und erfolgreich im internationalen Geschäft* (2.Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.

Thomas, D. (1999): Cultural diversity and work group effectiveness. An experimental study. In: Journal of Cross-Cultural Psychology, 30, S. 242-263. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Triandis, H. C. (1972): The Analysis of Subjective Culture. New York.

Trompenaars, F. (1993): Handbuch globales Managen. Wie man kulturelle Unterschiede im Geschäftsleben versteht. Düsseldorf.

Walther, J. B. (1996): Computer-Mediated Communication: Impersonal, Interpersonal, and Hyperpersonal Interaction. In: Communication Research, 23, S. 3-43.

Walther, J. B. (2011): Theories of Computer-Mediated Communication and Interpersonal Relations. In: Knapp, M. L./Daly J. A. (Hrsg.): The handbook of interpersonal communication (4. Aufl.), S. 443-479. Thousand Oaks: Sage.

Watzlawick, P./Beavin, J. H./Jackson, D. D. (2003): Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien (10. Aufl.). Bern: Huber.

Watzlawick, P./Beavin, J. H./Jackson, D. D. (2011): Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien (12. Aufl.). Bern: Huber.

Welge, M./Holtbruegge, D. (2001): Internationales Management. Landsberg: Moderne Industrie.

Werner, H. (2015): Basiswissen Außenhandel: Global Sourcing: Von der Kontaktaufnahme bis zur Verzollung. Wiesbaden: Springer.

Zeutschel, U. (1999): Interkulturelle Synergie auf dem Weg. Erkenntnisse aus Deutsch/ U.S.-amerikanischen Problemlösegruppen. In: Gruppendynamik, S. 131-159. Symposion Publishing.

Zeutschel, U. (2003): Plurikulturelle Arbeitsgruppen. In: Stumpf, S./Thomas, A. (Hrsg.): Teamarbeit und Teamentwicklung, S.461-475. Göttingen.

Anhang 1: Interviewleitfaden

Einstieg

- Begrüßung, kurze Einführung ins Thema, Beschreibung des Interviewablaufs
- Anonymisierung zusichern, Einverständnis zur Transkription, offene Fragen klären

Start Interview

- In welcher Branche ist dein Unternehmen tätig? In welchem Bereich arbeitest du?
- Kannst du deine Tätigkeit kurz beschreiben? Was ist deine Rolle im Team?
- Wie hierarchisch ist dein Unternehmen? Gibt es eine sehr strenge Hierarchie oder ist es eine sehr flache Hierarchie mit vielen Freiheiten zur Selbststeuerung?

Fragen zur Interkulturellen Zusammenarbeit

Definitionen Kulturbegriff & Interkultur erläutern

- Wie viele Jahre Erfahrung hast du schon mit interkultureller Zusammenarbeit?
- Aus welchen unterschiedlichen Kulturen kommen die Personen, mit denen du regelmäßig zusammenarbeitest? Merkt man kulturelle Unterschiede in der täglichen Zusammenarbeit?
- Welche **Unterschiede** bestehen deiner Meinung nach allgemein in der Zusammenarbeit zwischen Personen mit dem gleichen kulturellen Hintergrund (also Teams aus z. B. nur Österreichern oder nur Spaniern) im Vergleich zur Zusammenarbeit mit Personen mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen - also Personen aus anderen Ländern?
- Was denkst du, können **Vorteile** sein, die sich daraus ergeben, dass Personen zusammenarbeiten, die eben nicht dieselben kulturellen Hintergründe haben? Welche Vorteile kann das besonders für die Zusammenarbeit haben?
- Im Gegensatz dazu, was denkst du sind besondere **Herausforderungen**, die sich eben dadurch ergeben, dass Personen, die zusammenarbeiten, nicht dieselben kulturellen Hintergründe haben? Bist du persönlich schon herausfordernden Situationen begegnet, in welchen die kulturellen Unterschiede zu Konflikten oder Missverständnissen geführt haben?

Definition Kommunikation erläutern

- Welche Unterschiede meinst du gibt es nun speziell in der Kommunikation – wenn man wiederum interkulturelle und nicht interkulturelle Zusammenarbeit vergleicht?

Fragen zur virtuellen Zusammenarbeit

Definition virtuelle Zusammenarbeit & physische Zusammenarbeit erläutern

- Wie viel Erfahrung hast du schon mit virtueller Zusammenarbeit? Hast du schon vor der Pandemie virtuell gearbeitet?
- Wie viel deiner Zusammenarbeit findet momentan virtuell statt, wie viel physisch? (in Prozent)
- Welche wesentlichen **Unterschiede** bestehen deiner Meinung & Erfahrung nach zwischen **physischer & virtueller** Zusammenarbeit?
- Welche **Vorteile** siehst du in der virtuellen Zusammenarbeit? speziell im Vergleich zu physischer Zusammenarbeit?
- Welchen **Herausforderungen** siehst du in der virtuellen Zusammenarbeit? Welchen bist du persönlich schon begegnet, speziell im Vergleich zu physischer Zusammenarbeit?

Einfluss Virtualität auf interkulturelle Zusammenarbeit

- Welche **Vorteile** kann die virtuelle Kommunikation speziell für die interkulturelle Zusammenarbeit bringen? Inwieweit hast du persönliche Erfahrungen damit? z. B. Man ist nicht ortsgebunden, da Arbeit gänzlich über E-Mails, virtuelle Meetings etc.

Rückfrage 1: Inwieweit besteht hier ein relevanter Unterschied zu monokultureller Zusammenarbeit?

Rückfrage 2: Inwieweit besteht hier ein relevanter Unterschied zu physischen Meetings?

- Welche **Herausforderungen** entstehen durch die virtuelle Kommunikation speziell für die interkulturelle Zusammenarbeit? Welche Probleme hast du persönlich schon erlebt? z. B. in E-Mails wird missverständlich kommuniziert etc.

Rückfrage 1: Inwieweit besteht hier ein relevanter Unterschied zu monokultureller Zusammenarbeit?

Rückfrage 2: Inwieweit besteht hier ein relevanter Unterschied zu physischen Meetings?

Fragen, die insbesondere die Kommunikation im Team betreffen

Definition Informelle Kommunikation erläutern

- Denkst du, dass sich die informelle Kommunikation durch die Virtualität geändert hat?
- Findest du informelle Kommunikation persönlich wichtig? Baust du mit deinen Kollegen gerne freundschaftliche Beziehungen auf oder hältst du diese lieber strikt professionell? Wie kommunizierst du informell mit deinen Kollegen, wenn nur virtuell kommuniziert werden kann?
- Hast du das Gefühl, dass sich die Verlässlichkeit durch die Virtualität verändert hat? Denkst du, dass das besonders in interkulturellen Teams schwieriger ist? Kann Vertrauen besser im physischen Raum aufgebaut werden? Haben kulturelle Unterschiede hier einen Einfluss darauf?
- Hast du das Gefühl, dass die Virtualität besonders herausfordernd für das gegenseitige Verständnis ist? Haben kulturelle Unterschiede hier einen Einfluss darauf?
- Hast du das Gefühl, dass sich der Teamzusammenhalt verändert hat? Werden im virtuellen Raum zusätzliche Schritte vorgenommen, um den Teamzusammenhalt zu stärken?
- Hast du das Gefühl, dass sich durch die Virtualität deine persönliche Identifikation mit dem Team & Unternehmen verändert hat? Fühlst du dich gleich stark als Mitglied des Teams und hast das Gefühl, dass du mitgestalten kannst?

Kommunikation als Führungskraft

- Bist du in einer Führungsposition, also leitest du ein Team?
- Hast du das Gefühl, dass sich dein Verhalten als Führungskraft durch die Virtualität verändert hat? (im Vergleich zur physischen Kommunikation im Büro face-to-face) Ist dies bewusst oder unbewusst geschehen? Kommunizierst du in virtuellen Meetings anders?
- Wie viel selbstbestimmtes Arbeiten befürwortest du – d.h. dass Mitarbeiter selbststeuernd ihre Arbeit erledigen ohne regelmäßige Kontrolle? Inwieweit kannst du durch die virtuelle Kommunikation eingreifen? Ist das in der physischen Zusammenarbeit anders?
- Bemerst du Unterschiede, je nachdem mit welchem Teammitglied du kommuniziert? Haben kulturelle Unterschiede einen Einfluss auf dein Kommunikationsverhalten?

Nutzung virtuelle Kommunikationsmittel

- Welche **virtuellen Medien/Tools** nutzt du hauptsächlich zur Kommunikation?

Definition synchrone & asynchrone Kommunikationsmittel erläutern

- In deinem Arbeitsalltag, wie verbringst du deine Arbeitszeit hauptsächlich? Mit alleiniger Arbeitszeit ohne Kontakt zu anderen, mit synchronen Kommunikationsmitteln wie Meetings oder asynchronen wie E-Mails (in Prozent)
- Welches ist dir lieber? Synchron mit sofortiger Rückmeldung oder asynchron mit Überdenkzeit zwischen den Antworten
- Ist deine Wahl des Kommunikationsmittels unterschiedlich, je nachdem mit wem du kommunizierst? Hat die Kultur des Gesprächspartners einen Einfluss darauf?
- Ist die Wahl (E-Mails, Telefonate und virtuelle Meetings) auch abhängig vom Kommunikationsinhalt? Je nach der Komplexität des Inhalts oder je nach Kommunikationszwecken? Beispielsweise zum Informieren, Diskutieren, Finden von einem gemeinsamen Verständnis, Treffen von Entscheidungen, zum informellen Kontakt?

Meetings

- In welchem Ausmaß sind Meetings (physische sowie virtuelle) innerhalb deines Unternehmens **essenziell** für die Zusammenarbeit? (auf einer Skala von 1-10) Wie viele davon finden virtuell statt? (waren es früher zu Pandemie/Lockdown Zeiten mehr?)
- Welche Arten von Meetings hast du? sowohl reguläre als auch für spezifische Zwecke geplante, sowohl mit Einzelpersonen als auch mehreren, Teammeetings, Company Meetings etc.
- Nach deinen Erfahrungen: Welche **Unterschiede im Vergleich zu physischen Teammeetings** siehst du **zu virtuellen Meetings**? Welche bevorzugst du?

Virtuelle Meetings sind besonders durch die **räumlichen Umstände** anders als physische Meetings. Das heißt die Teilnehmer können sich an verschiedenen Orten oder auch in verschiedenen Ländern befinden.

- Hast du das Gefühl, dass deine räumliche Wahrnehmung anders ist, wenn du vor einem Bildschirm zuhause sitzt oder im Büro mit allen Kollegen am Tisch? Hast du auch Meetings, bei denen manche Personen physisch vor Ort sind und andere zugeschalten? Inwieweit werden diese Personen anders wahrgenommen?
- Wenn deine Gesprächspartner an anderen Orten in anderen Ländern sind, hast du das Gefühl, dass du kulturelle Unterschiede in virtuellen Meetings besonders wahrnimmst? Bspw. durch den Hintergrund der Person
- Hast du das Gefühl, dass durch den Bildschirm eine Art von Anonymität geschaffen wird, da die Person nicht direkt gegenübersteht? Nimmst du diese Person gleich stark wahr, auch wenn du diese z. B. noch nie in Person getroffen hast? Wie ist das mit Personen, mit denen du beispielsweise bisher nur über E-Mails kommuniziert hast?

Auch der **zeitliche Aspekt** ist bei virtuellen Meetings anders als in physischen Meetings. Teilnehmer können aus verschiedenen Zeitzonen teilnehmen, wo bei dem einen spät abends schon fast Feierabend ist, ist der andere möglicherweise gerade erst aufgestanden.

- Hast du schon Erfahrungen damit gemacht bzw. befinden sich alle in derselben Zeitzone? Welche Rolle spielen dabei kulturelle Unterschiede?

Zudem haben virtuelle Meetings eine beschränkte Zeitspanne, für die sie angesetzt sind.

- Wird diese bei euch immer eingehalten oder wird auch überzogen? Werden regelmäßig Pausen gemacht? Werden Meetings verschoben oder sehr spontan geplant? Sind hier kulturelle bemerkbar?
- Denkst du, dass die Schnelligkeit der Informationsabwicklung / Abhandlung von Themen in virtuellen Meetings anders ist als in physischen? Wie sieht es mit der Effektivität aus? Startet ihr sofort ins Thema oder gibt es davor auch informelle Gespräche zum langsam Ankommen ins Meeting oder so etwas wie eine Willkommens- und Abschlussrunde? Gibt es klare und verlässliche Meetingregeln, die gemeinsam festgelegt werden? Sind hier kulturelle bemerkbar?

Bei physischen Meetings ist meist der ganze Körper zu sehen. Bei virtuellen Meetings ist bei aufgedrehter Kamera meist nur eine Sammlung von Köpfen zu sehen. Du erhältst dadurch auch andere **körpersprachliche Signale**.

- Hat sich dadurch etwas in deiner Wahrnehmung verändert? Welche dieser Veränderung ist positiv, welche negativ?
- Passt du deine eigene Kommunikation an, also kommunizierst du anders, um dem veränderten Wahrnehmungs-Ausschnitt gegenzusteuern? z. B. gestikulierst du mehr in die Kamera oder benutzt Tools wie Reaktionen in Microsoft Teams, um zu applaudieren oder anzudecken, dass du etwas sagen möchtest?
- Haben alle Meeting-Teilnehmer die Kamera aufgedreht? Findest du das wichtig?
- Würdest du sagen, dass ein bestimmter Sinn bei dir mehr ausgeprägt ist, beziehungsweise du über diesen am besten kommunizieren und zuhören kannst – bist du beispielsweise eher ein optischer, akustischer oder haptischer Typ? Welchen Einfluss hat dabei die Virtualität auf deine Wahrnehmung?

Oft kann es bei virtuellen Meetings auch vorkommen, dass technische Störungen das Meeting unterbrechen oder später gestartet werden muss.

- Hast du schon Erfahrungen damit gemacht, dass technische Störungen die Effizienz eines Meetings beeinflussen? Hat vielleicht auch ein unterschiedliches kulturelles Umfeld einen Einfluss darauf – also haben z. B. alle Mitglieder gleich guten Internetzugriff und können die gleichen Kommunikationsmittel benutzen? Entstehen andere Störungen wie Geräusche im Hintergrund oder sind Teilnehmer unaufmerksam? Ist das durch kulturelle Unterschiede beeinflusst?
- Wie oft arbeitest du in einem Meeting an einer anderen Sache? Ist das so üblich oder machst du das heimlich? Hast du das Gefühl (wenn du präsentierst), dass andere nicht bei der Sache sind? Werden Ablenkungen offen angesprochen bzw. hast das Gefühl, dass du das ansprechen kannst? Ist das durch kulturelle Unterschiede beeinflusst?

Missverständnisse & Konflikte

- Wenn Missverständnisse oder Konflikte entstehen, hast du das Gefühl, dass du diese im Team ansprechen kannst? Redet ihr im Team über Konflikte oder Nicht-Aufmerksamkeit? Werden Konflikte weniger wahrscheinlich angesprochen, wenn sie virtuell passieren, als wenn sie physisch passieren?
- Wenn es interkulturelle Konflikte gibt im Team, wo/wann/wie entstehen diese? Entstehen Missverständnisse in der Kommunikation oft durch interkulturelle Unterschiede?
- Welchen Einfluss hat dabei die Virtualität? Kann diese besonders leicht zu Missverständnissen führen?

Ausblick

Wir haben viel gesprochen über die interkulturelle Zusammenarbeit und auch welche Rolle dabei die virtuelle Kommunikation und besonders Online-Meetings haben.

- Denkst du, dass die virtuelle Kommunikation auch in Zukunft besonders für interkulturelle Teams von hoher Relevanz sein wird?
- Hast du noch abschließend Ergänzungen, auf die du gerne eingehen möchten?

Ich bedanke mich recht herzlich, dass du dir die Zeit genommen hast, mir für die Fragen zur Verfügung zu stehen und hoffe, dass das Gespräch auch für dich interessante Einblicke hatte.

Anhang 2: Auswertungsbeispiel Kategoriensystem

In der folgenden Tabelle soll veranschaulicht werden, wie einzelne Textpassagen dem Kategoriensystem zugewiesen worden.

Hauptkategorie	Unterkategorie	Zuordnungs-Regel	Beispiel Zitat
Interkulturelle Zusammenarbeit	Unterschiede mono- vs. interkulturell	Freie Erzählungen zu wahrgenommenen Unterschieden in der mono- vs. interkulturellen Zusammenarbeit	„Das ist meiner Meinung nach relativ schwierig, wenn verschiedene Kulturen zusammenkommen (...) es hat jeder eine andere Auffassung (...) gerade in der Pünktlichkeit, da sind die Südländer ja ganz anders als bei uns“ (IP2)
	Vorteile/Chancen	Freie Erzählungen zu wahrgenommenen Vorteilen/Chancen durch die interkulturelle Zusammenarbeit	„The positive side is that we really get to know different perspectives from other cultures“ (IP13)
	Herausforderungen	Freie Erzählungen zu wahrgenommenen Herausforderungen in der interkulturellen Zusammenarbeit	“Language could be a barrier, because if you're not talking in your mother tongue, sometimes you might not translate the kind of message that you want“ (IP12)
	Besonderheiten in der Kommunikation	Freie Erzählungen zu Besonderheiten in der Kommunikation in der interkulturellen Zusammenarbeit	„ich würde sagen die österreichische Kommunikation ist deutlich offener und direkter als andere, selbst als die deutsche“ (IP6)
Virtuelle Zusammenarbeit	Unterschiede face-to-face vs. virtuell	Freie Erzählungen zu wahrgenommenen Unterschieden in der physischen vs. virtuellen Zusammenarbeit	„Also ich glaube ehrlich gesagt, dass man virtuell öfters abschweift und quasi dann sich anderen Nebenaktivitäten zuwendet (...) und physisch ist das meistens nicht der Fall, weil du dich doch sehr verstärkt konzentrierst auf das Gegenüber“ (IP10)
	Vorteile/Chancen	Freie Erzählungen zu wahrgenommenen Vorteilen/Chancen durch die virtuelle Zusammenarbeit	„There would be also the advantage of (working) remote. (...) the flexibility that it offers, people can be happier and in that sense less stressed.“ (IP11)
	Herausforderungen	Freie Erzählungen zu wahrgenommenen Herausforderungen in der virtuellen Zusammenarbeit	„It gets really impersonal. When you are only speaking to a laptop screen then you might not see the other person's face.“ (IP13)
Virtualität in interkultureller Zusammenarbeit	Vorteile / Nachteile	Freie Erzählungen zu wahrgenommenen Vorteilen /Nachteilen durch die Virtualität in der interkulturellen Zusammenarbeit	„Vorteile zum Beispiel, dass man nicht ortsgebunden ist, also dass es überhaupt möglich ist, dass man mit Personen aus anderen Ländern auch zusammenarbeitet“ (IP1)

Hauptkategorie	Unterkategorie	Zuordnungs-Regel	Beispiel Zitat
Kommunikation im Team	Informelle Kommunikation	Erfahrungen & Beschreibungen der informellen Kommunikation im (interkulturellen) Team & in der (virtuellen) Zusammenarbeit	„You have less opportunities to connect somehow, because you cannot really meet for a coffee break, (...) so the friendly aspect of communicating with your colleagues is less“ (IP11) „You don't have any kind of connection to the person behind the screen, so it's hard to infuse personal details in a conversation with a person that you never met in real life“ (IP12)
	Verlässlichkeit	Erlebnisse in der Veränderung bzw. Beeinflussung von Vertrauen & Verlässlichkeit im Team durch Virtualität/ Interkulturalität	„I find it's easier for people to procrastinate or push tasks for a later time if the person is not in front of them“ (IP11)
	Zusammenhalt	Beschreibungen bzgl. des Einflusses von Virtualität/ Interkulturalität auf den Zusammenhalt im Team	„Ich glaube, wenn du nur im Homeoffice (...) daheim sitzt, wird man nicht so gut ins Team integriert, wenn man sich nie blicken lässt.“ (IP6)
	Identifikation	Schilderungen bzgl. der persönlichen Identifikation mit dem Team und Unternehmen	„Definitiv (wird die Identifikation mit dem Team & Unternehmen durch die Virtualität erschwert)“ (IP6)
Führung eines Teams	Kommunikation	Besonderheiten in der Kommunikation bei der (virtuellen) Führung von (interkulturellen) Teams	„Es ist eine Herausforderung in der Kommunikation zu überprüfen, was andere Leute machen“ (IP1)
	Kontrolle vs. Selbstbestimmung	Erfahrungen & Meinungen zur Kontrolle vs. Selbstbestimmung in der virtuellen Führung von interkulturellen Teams	“ (...) schwieriger, durch die virtuelle Kommunikation auch Ausgleich zu schaffen zwischen selbstbestimmten Arbeiten und Kontrolle, dass die Arbeit auch gemacht wird“ (IP1) “For me it doesn't really matter what (my employees) do, as long as what we agree together is delivered. (...) Home office really helped to build my trust in my team“ (IP12)
	Verhaltensanpassung	Grad der erlebten (un)bewussten Verhaltensanpassung an die Virtualität/Interkulturalität	„(in virtual work) all of the managers are trying to create space for conversations“ (IP4)
Virtuelle Kommunikationsmittel	synchron vs. asynchron	Häufigkeit der Verwendung von synchronen vs. asynchronen Kommunikationsmitteln	„Vor allem sind es E-Mails und danach Meetings. Das variiert natürlich, je nachdem, was für ein Projekt gerade läuft (...) aber mehr asynchron“ (IP1)
	Wahl des Kommunikationsmittels	Einflussfaktoren in der Auswahl verschiedener Kommunikationsmittel	„(hängt ab von) der Komplexität der Informationen und wem ich schreibe“ (IP6)

Hauptkategorie	Unterkategorie	Zuordnungs-Regel	Beispiel Zitat
Virtuelle Meetings	Anteil virtueller Meetings in der Zusammenarbeit	Beschreibung des Anteils von virtuellen Meetings in der Zusammenarbeit	„Ich würde mal sagen 80% virtuell mindestens, ja.“ (IP3)
	virtuell vs. face-to-face Meetings allgemein	Beschreibungen der allgemein wahrgenommenen Unterschiede von virtuellen vs. face-to-face Meetings	„I just see the difference that it would be different if we were all in the office for example for sure.“ (IP4)
	Wichtigkeit von Meetings	Empfundene Wichtigkeit von Meetings für die Zusammenarbeit	„Ja, auf jeden Fall. Also bei uns im Unternehmen geht das gar nicht ohne Meetings, also wir haben auch eben sehr viele abteilungsübergreifende Meetings.“ (IP10) „But for sure I also think there are a lot of meetings that sometimes can be just solved with an e-mail.“ (IP14)
	Körpersprache, Wahrnehmung & Kamera	Erlebnisse & Meinungen zur Veränderung der Eigen- und Fremd-Wahrnehmung in virtuellen Meetings sowie Körpersprache und Verwendung der Kamera	„Ich glaube, das würde wahrscheinlich auch sehr viel mit Körpersprache zusammenhängen. (...) Wenn es ein Problem gibt, ist das (virtuell) irgendwie abgedeckt. Da ist keine Emotion in der Kommunikation, als wenn das persönlich passiert.“ (IP1) „(virtuell) hat kein Mensch gewusst, ob du da mitmachst oder nicht. Wir haben jetzt mittlerweile Kamera-verpflichtung. (...) Ich finde es schon was ganz was anderes, ob ich jetzt dich sehe oder ob ich jetzt nur ein Foto von dir sehen würde.“ (IP2) „(virtuell sind) Reaktionen oder das Gegenüber schwerer zu deuten. Mimik und Gestik (...) ist auf jeden Fall schwieriger virtuell einzuschätzen als physisch.“ (IP10)
	räumliche Distanz & Anonymität	Erfahrungen zur Wahrnehmung der räumlichen Distanz in virtuellen Meetings & Gefühle der Anonymität	„Und es gibt (Meeting-teilnehmer), wo du das Gefühl hast, okay, da ist zwar das Bild am Bildschirm, aber körperlich ist der irgendwo, nur nicht da.“ (IP2)
	zeitliche Distanz, Zeitspanne & Ablauf	Erfahrungen zur Wahrnehmung der zeitlichen Distanz in virtuellen Meetings & Unterschieden vs. physischen Meetings in Bezug auf Zeitspanne & Ablauf	„In physical meetings, people maybe chat a bit more in the beginning or at the end of the meeting, so maybe waste some more time, while maybe virtual meetings would be more to the point“ (IP11)

Hauptkategorie	Unterkategorie	Zuordnungs-Regel	Beispiel Zitat
Virtuelle Meetings	Störungen im Meeting	Erlebnisse & Meinungen zu Störungen in Meetings	„Es ist ja der Klassiker: Hörst du mich gut? Dann wird vielleicht kurz neu gestartet ja.“ (IP5) „Na ja, es sagt keiner, ich höre nicht zu, weil ich eh nebenbei meine Mails abarbeite. Aber es ist ganz normal, das macht jeder.“ (IP2) „(etwas anderes nebenbei arbeiten) kommt sehr häufig vor. Es wird aber nicht stillgeschwiegen, sondern es wird einfach akzeptiert, weil jeder weiß, dass der andere sehr viel zu tun hat.“ (IP10)
Missverständnisse & Konflikte	interkultureller Ursprung	Erlebnisse & Erfahrungen zu Missverständnissen & Konflikten mit interkulturellem Ursprung	„(Konflikte entstehen bspw.) wenn manche Nationalitäten (...) weitaus aufbrausender sind und gerade Frauen gegenüber oft auch eine ganz andere Denkweise haben“ (IP2) „Weil man keinen Konflikt starten möchte, wird "ja, ja" gesagt. Die Deutschsprachigen nehmen das als Ja und für die anderen ist es eher ein "Hmm". (...) da gibt es Potential zu Missverständnissen.“ (IP9) „Most miscommunication or issues come when it's related to being direct (...) because some people get offended too quick.“ (IP12)
	virtueller Ursprung	Erlebnisse & Erfahrungen zu Missverständnissen & Konflikten mit virtuellem Ursprung	„It could lead to misunderstandings easier because again, you don't see the whole person and the body language and gestures.“ (IP13)
	virtuell & interkulturell in Kombination	Erlebnisse & Erfahrungen zu Missverständnissen & Konflikten durch die Kombination von virtueller & interkultureller Zusammenarbeit	„(Missverständnisse entstehen verstärkt, wenn) du keine Körperhaltung oder Mimik (siehst) (...) und dann noch die sprachliche Barriere dazukommt“ (IP2)
	Konfliktlösung	Meinungen & Erfahrungen zur Konfliktlösung im virtuellen Raum & mit interkulturellen Teams	„Ich finde es im virtuellen Raum einfacher (Konflikte anzusprechen), weil man Leuten nicht gegenübersetzen und sie anschauen muss“ (IP6)
Relevanz für die Zukunft	Reflexionen	Reflexion des Interviews & Meinungen zur zukünftigen Relevanz der virtuellen Kommunikation für die interkulturelle Zusammenarbeit	„Ja, auf jeden Fall. Ich glaube, dass sich der Arbeitsmarkt dadurch sehr verändern kann oder sich durch die Pandemie schon verändert hat.“ (IP1)