

Verlag für Systemische Forschung
im Carl-Auer Verlag



Gerhard P. Krejci

Paradoxien globaler Projektteams

Mit einem Vorwort von Ewald E. Krainz

2018

Der Verlag für Systemische Forschung im Internet:
www.systemische-forschung.de

Carl-Auer im Internet: www.carl-auer.de
Bitte fordern Sie unser Gesamtverzeichnis an:

Carl-Auer Verlag
Vangerowstr. 14
69115 Heidelberg

Über alle Rechte der deutschen Ausgabe verfügt
der Verlag für Systemische Forschung
im Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg
Fotomechanische Wiedergabe nur mit Genehmigung des Verlages
Reihengestaltung nach Entwürfen von Uwe Göbel
Printed in Germany 2018

Erste Auflage, 2018
ISBN 978-3-8497-9014-1
© 2018 Carl-Auer-Systeme, Heidelberg

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Diese Publikation basiert auf der gleichnamigen Dissertation zur Erlangung des
akademischen Grades Doktor der Philosophie an der Alpen-Adria-Universität
Klagenfurt, Fakultät für Interdisziplinäre Forschung und Fortbildung, 2017.

Die Verantwortung für Inhalt und Orthografie liegt beim Autor.
Alle Rechte, insbesondere das Recht zur Vervielfältigung und Verbreitung sowie der
Übersetzung vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Foto-
kopie, Mikrofilme oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des
Verlags reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

Inhalt

Vorwort	11
1 Einleitung	15
1.1 Biographischer Zugang zum Thema.....	15
1.2 Beobachtungen in der Praxis.....	16
1.3 Ausgangsfragen und erste Annahmen.....	19
1.4 Der Aufbau dieser Arbeit.....	19
2 Theoretische Überlegungen	21
2.1 Projekte managen.....	21
2.1.1 Was sind Projekte?.....	21
2.1.2 Die Steuerung von Projekten.....	24
2.1.3 Projektteams.....	26
2.2 Kommunikation und Kooperation.....	29
2.2.1 Kommunikation über Medien.....	29
2.2.2 Organisierte Kooperationsformen.....	33
2.2.3 Zwischenfazit zu Kommunikation und Kooperation.....	37
2.3 Teamarbeit unter Abwesenheitsbedingungen.....	39
2.3.1 Virtuelle Teamarbeit.....	40
2.3.2 Teamarbeit jenseits von Zeit und Ort.....	43
2.3.3 Die Kommunikation über spezielle Medien.....	44
2.3.4 Die Mitarbeiter im virtuellen Team.....	48
2.3.5 Vertrauen im virtuellen Team.....	50
2.3.6 Sprechen wir von Teamarbeit in einem virtuellen Team?.....	55
2.3.7 Zwischenfazit zur Arbeit in und mit virtuellen Teams.....	57
2.4 Die Beobachtung von Kultur.....	58
2.4.1 Wie sich das Verständnis über Kultur im Lauf der Zeit verändert hat.....	59
2.4.2 Kultur als dialektischer Begriff.....	62
2.4.3 Identität und Zugehörigkeiten.....	63
2.4.4 Kulturelle Regeln.....	64
2.4.5 Eine Definition von Kultur.....	66
2.4.6 Wissen und Kompetenz.....	67
2.4.7 Eingrenzung von Kultur in dieser Arbeit.....	70
2.5 Das Erkenntnisinteresse dieses Forschungsprozesses.....	71
3 Feldforschung	73
3.1 Wissenschaftliches Grundverständnis dieser Arbeit.....	76
3.1.1 Drei Zeitalter der Episteme.....	77

3.1.2 Zur Interventionswissenschaft.....	79
3.2 Vorbereitung.....	92
3.2.1 Zielgruppe	92
3.2.2 Feldzugang	93
3.2.3 Fragebogen.....	94
3.3 Start des Projektes im Forscherteam.....	95
3.4 Start im Praxisfeld	96
3.4.1 Anbahnung der Interviews	96
3.4.2 Dialektik im dialogischen Sinn	97
3.5 Datenerhebung.....	99
3.5.1 Durchführung der Interviews	99
3.5.2 Zeiten.....	101
3.5.3 Orte.....	101
3.5.4 Distanz, Nähe und Vertrauen	105
3.5.5 Einstieg ins Interview.....	106
3.6 Aufbereitung und Dokumentation von Forschungsdaten	107
3.6.1 Transkript	107
3.6.2 Dialektik als wissenschaftliche Methode	109
3.6.3 Erste Thesen nach den Interviews.....	113
3.7 Auswertung und Interpretation von Forschungsdaten.....	113
3.7.1 Erster Analyseschritt – Feinstrukturanalyse.....	114
3.7.2 Zweiter Analyseschritt – Textanalyse	119
3.7.3 Hypothesenarbeit im Rahmen der Textanalyse.....	123
3.8 Zusammenfassung der Thesen.....	124
3.9 Rückkoppelung.....	125
3.9.1 Veranstaltung bei Unternehmen 1 (UNT 1).....	126
3.9.2 Veranstaltung bei Unternehmen 2 (UNT 2).....	132
3.9.3 Kritische Würdigung der Methode „Rückkoppelung“	136
3.10 Thesen – Widersprüche – Paradoxien	137
3.10.1 Angewandte Dialektik im Rahmen dieser Arbeit	138
3.10.2 Dialektik als Methode zum Umgang mit Widersprüchen	139
3.10.3 Erscheinungsformen von Widersprüchen	144
3.11 Paradoxien	148
4 Diskussion der Ergebnisse	151
4.1 Internationale Projektarbeit ist vorwiegend sachorientiert.....	152
4.1.1 Welche Funktionen erfüllt die Sachorientierung?.....	155
4.1.2 Folgen ausschließlicher Sachorientierung.....	165
4.1.3 Paradoxie der Bearbeitungsfokussierung.....	167
4.1.4 Interventionen zur Paradoxie der Bearbeitungsfokussierung.....	168

4.2	Regelmäßige „Face-to-Face“-Kontakte werden zu selten durchgeführt.....	171
4.2.1	Funktionalität der seltenen Präsenzkontakte.....	174
4.2.2	Folgen seltener Interaktionen.....	179
4.2.3	Paradoxie der Präsenz.....	186
4.2.4	Alternative Interventionen zur Paradoxie der Präsenz.....	187
4.3	Globale Projektteams werden autoritär geführt.....	193
4.3.1	Zur Funktionalität autoritärer Führung in virtuellen Teams.....	196
4.3.2	Folgen autoritärer Führung.....	202
4.3.3	Paradoxie des Führungsstils.....	205
4.3.4	Alternative Interventionen zur Paradoxie des Führungsstils.....	206
4.4	Wenn überhaupt beschränken sich Erklärungen von Kulturunterschieden auf nationale Unterschiede.....	211
4.4.1	Funktion der eingeschränkten Sichtweise auf Kulturunterschiede.....	214
4.4.2	Folgen des fehlenden Umgangs mit Kulturunterschieden.....	216
4.4.3	Paradoxie der Differenzierung.....	219
4.4.4	Alternative Interventionen zur Paradoxie der Differenzierung.....	220
4.5	Die Vorbereitung auf die Arbeit in globalen Projektteams ist eine rein persönliche Angelegenheit.....	222
4.5.1	Das Funktionale an der Personalisierung der Vorbereitung.....	227
4.5.2	Folgen der individuellen Vorbereitung für globale Teamarbeit.....	229
4.5.3	Paradoxie der Vorbereitung.....	235
4.5.4	Alternative Interventionen zur Paradoxie der Vorbereitung.....	236
4.6	Der zeitliche Aufwand wird zu niedrig geschätzt.....	240
4.6.1	Warum enge Zeitvorgaben funktional sein könnten.....	242
4.6.2	Die Konsequenzen der zu niedrigen Zeitvorgaben.....	245
4.6.3	Paradoxie der Planung.....	250
4.6.4	Alternative Interventionen zur Paradoxie der Planung.....	251
4.7	Fazit zu den Paradoxien globaler Projektteams.....	253
5	Schlussfolgerungen und Ausblick.....	257
6	Anhang.....	259
6.1	Interviewprotokoll.....	259
6.2	Sätze der Feinstrukturanalyse.....	260
6.3	Fragestellungen bei der Feinstrukturanalyse.....	262

6.4 Thesen aus der Feinstrukturanalyse.....	264
6.5 Vorgehensweise bei der Textanalyse.....	267
6.6 Thesen nach der Textanalyse.....	268
6.7 Dokumentation einer Textanalyse.....	270
6.8 Handout Thesenpapier für Rückkoppelung.....	272
6.9 Ablaufplan Rückkoppelung UNT 1.....	273
6.10 Dokumentation der Rückkoppelung bei UNT 1.....	275
6.11 Dokumentation der Rückkoppelung bei UNT 2.....	279
Literatur.....	283
Abbildungsverzeichnis.....	296
Tabellenverzeichnis.....	297
Danksagung.....	298