

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 „Rückkkoppelung“	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

Vorwort

Selbst in der IT-Branche groß geworden und mit Projektwelten vertraut, ist der Autor zwischenzeitlich als Berater mit Organisationsproblemen befasst, die er zuvor aus interner Perspektive beobachten konnte. Im vorliegenden Buch werden mehrere Problemkreise miteinander verknüpft: Das Management von Projekten (und die damit verbundenen systembedingten Schwierigkeiten), die Folgen eines globalen Setups, das Menschen mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen in Kooperationen zusammenbindet, und schließlich die Erwartung, dass disloziert aufgestellte Projektteams arbeiten und gesteuert werden können, ohne dass man sich in ihnen und mit ihnen „*Face-to-Face*“ unterhalten muss. Auf mindestens implizite Weise wird dabei gegen die in IT-Kreisen grassierende Vorstellung argumentiert, dass alle Kommunikation technikbasiert abgewickelt werden kann, wofür gemeinhin das Wort „virtuell“ verwendet wird. Die Frage, inwieweit die in die Virtualität (in allen denkbaren Spielarten der „*E-Economy*“) gesetzten Hoffnungen berechtigt sind oder sich als illusionär erweisen, ist denkbar aktuell. Innerhalb dieses größeren, in der Zeit liegenden Rahmens fokussiert der Autor auf das Funktionieren von Projektteams unter den Bedingungen von interkultureller Zusammenarbeit und virtueller Kommunikation.

Spricht man von Interkulturalität, muss zuerst über das Thema Kultur abgehandelt werden. Angelehnt an die Soziologie Simmels führt der Autor in einer Skizze mit überlappenden Kreisen mehrere Bedeutungszusammenhänge an – Region, Nation, Familie, Ausbildung, Abteilung, Funktion, Organisation – und fügt dann im Sinne von Bennett noch Ethnizität hinzu. Die genannten Dimensionen konstituieren durch jeweilige Zugehörigkeiten die Identität von Personen. Diese Identität ist von Individuum zu Individuum kategorial gleich, im Mischungsverhältnis und den Ausprägungen aber unterschiedlich, was letztlich die Individualität der Individuen ausmacht. Bennett folgend lassen sich wiederum „*Mindset*“ und „*Skillset*“ unterscheiden, sodass das gesamte Konstrukt der „Interkulturalität“ komplexer ist, als man dies durch ein herkömmliches Verständnis von Kultur vermuten könnte. Jedenfalls charakterisiert dies die Situation „multikultureller“ Teams. Hier zeigt sich auch eine gruppendynamische Grundlage im Denken des Autors, denn die vorgenommene Beschreibung der Unterschiedlichkeit von Individuen gilt streng genommen für die Wirklichkeit aller Teams. Die Dynamik von Gruppenprozessen ist immer durch die Unterschiedlichkeit der Individuen bestimmt. Die oft gepriesene „*Diversity*“ ist im Lichte der Ausführungen des Autors daher keine Neuigkeit.

Kardinal ist der Nachweis, dass es sich bei der Vorstellung, man könne sich „*Face-to-Face*“-Kontakte durch IT-basierte Kommunikation ersparen, um eine Fehleinschätzung handelt. Halbwegs Szenekundige wird das nicht überraschen. Was aber sind die Konsequenzen? „Teams unter Abwesenheitsbedingungen“ (in der Sprache des Autors) sind „virtuelle“ Teams, also keine „wirklichen“ Teams. Man tut nur so als ob. Die darin eingespannten Personen (es ist letztlich nur mehr deren „Eingespanntheit“, die den Teambegriff im Sinne seiner Etymologie rechtfertigt) haben wenig bis keine innere Bindung aneinander und sind nur durch eine straffe und ihrer Natur nach hierarchisch-dirigistische Kommunikationsregie zusammenzuhalten, anders geht es gar nicht. Damit widersprechen solche „Teams“ allem, was man benötigt um Teams leistungsfähig zu machen: „*Face-to-Face*“-Kontakt und direkte Kommunikation aller Akteure miteinander und auch eine gewisse Souveränität und Autonomie der Teammitglieder. In Zeiten einer entwickelten „Gendersensibilität“ gibt es hier einen irritierenden Teilbefund. So wird in verschiedenen Publikationen mitgeteilt, dass Frauen in der Projektarbeit „kooperativer“ seien als Männer, die sich immer wieder in Rangstreitigkeiten verstricken würden. Was dabei als Lob mit feministischer Unterfärbung angestimmt worden war, erhält eine andere Konnotation, wenn deutlich wird, dass in den untersuchten Zusammenhängen ein autoritärer Führungsstil Usus ist. Die behauptete größere Kooperativität von Frauen wandelt sich dabei in eine größere Fügsamkeit.

Die Aussagen, zu denen der Autor kommt und die hiermit als gesichert angenommen werden können, werden so diskutiert, dass seine Studie mindestens ansatzweise den Charakter von Empfehlungen hat, worauf hinsichtlich der beschriebenen Paradoxien zu achten ist, wenn man Schaden abwenden will. Dies macht die Publikation auch für Personen in der Praxis interessant und wertvoll.

Unternehmen verschiedener Branchen, ob global oder nur regional aufgestellt, arbeiten häufig mit Projekten. Damit wird dem Umstand Rechnung getragen, dass komplexe Aufgaben übergreifend organisiert werden müssen, was mehr oder weniger zwingend in der Form des Projektemachens erfolgt. Das führt immer ebenso zwingend zu einer Relativierung des dominanten Strukturierungsprinzips allen Organisierens, der Hierarchie. Denn zum einen sollen Projekte etwas bewerkstelligen, wozu die Hierarchie (als Struktur) selbst nicht in der Lage ist, ein Zugeständnis, das man an sich fortlaufend ändernde Umgebungsbedingungen – des Marktes, der Technologie, der Produktionsbedingungen u. a. – machen muss. Zum anderen sind dafür Freiheitsgrade notwendig, weil das kreative Potenzial von Projektteams sonst nicht zu entfalten ist. Das Management derartiger Projekte hat

als Kernproblem fortlaufend den Widerspruch zwischen Hierarchie und Projekt zu bewältigen.

Nicht alle Projekte haben einen kreativen Anspruch. Um das Widerspruchspotenzial von Projekten einschätzen zu können, wird man daher nicht von der sachlich-inhaltlichen Zielsetzung von Projekten ganz absehen können. Wie wird man ein global agierendes Unternehmen? Man kauft lokale Firmen, verleibt sich diese in einer passenden Rechtsform als Subunternehmen ein, und ist dann in mehreren Ländern positioniert. Dann beginnen die Bemühungen, Prozesse und IT-Systeme zu homogenisieren. Mitunter wird dafür das beschönigende Wort „harmonisieren“ verwendet. Das ist vom Zugang her schon einmal nicht besonders kreativ und in der Essenz zentralistisch, also recht hierarchiekompatibel. Insofern gibt es dabei auch nicht allzuviel an Widerspruchslagen zu balancieren, weil von vornherein feststeht, dass es bei der Vereinheitlichung Gewinner und Verlierer geben wird. Ist ein neues IT-System erst einmal implementiert, gibt es auch keine Möglichkeiten mehr, nicht mitzuspielen. Überhaupt ist eine wenig kommentierte Komponente der Digitalisierung, dass IT (gewollt oder nicht, ist egal) außerordentlich wirkmächtig Zentralisierung und Hierarchisierung verstärkt.

Der Autor verwendet die Begriffe „Widerspruch“ und „Paradoxie“ weitgehend synonym. Theoretisch ist das insofern interessant, als beide Begriffe aus unterschiedlichen Theoriesprachen und Begriffssystemen stammen, zwischen denen der Autor wechselt. Das Widerspruchsdenken kommt aus der dialektischen Philosophie. Die Beschreibung von Verhältnissen als Paradoxie ist der soziologischen Systemtheorie Luhmanns entnommen. Paradoxie mein wörtlich „Widersinn“, eine Unlogik, ein Durcheinander, mit Sicherheit etwas, worauf Steuerung reagieren muss. Ein Widerspruch ist noch etwas mehr als das, nämlich ein aufeinander Bezogen sein von Gegensätzen, die durch ihre wechselseitige Abhängigkeit voneinander fortlaufend dazu getrieben werden, synthetische Lösungen hervorzubringen. Genau das meint „Dialektik“. Während man zumindest theoretisch die Vorstellung haben kann, dass man Paradoxien (verstanden als Unordnung) auch „aufräumen“, also beseitigen kann, ist dies bei Widersprüchen schon von vornherein gar nicht möglich. Sie verweisen auf eine „Ausweglosigkeit“ (griech. „*Aporie*“). Die immanenten Widersprüche erzeugen immer eine gewisse (im Sinne bestimmter Zielvorstellungen störende) Dynamik, worauf Steuerung ebenfalls zu reagieren hat, hier aber im Sinne einer herzustellenden Balance zwischen unvermeidlichen Gegensätzen.

Auch wenn der Autor seine Affinität zur Systemtheorie erkennen lässt, kultiviert er insgeheim eine gewisse Dissidenz gegenüber dogmatischen

Positionen bei Luhmann, die man mittlerweile vielleicht am besten nur mehr als „historisch“ versteht. So ignoriert die Systemtheorie Luhmanns, dass es Gruppen (bzw. in ihrer organisierten Form: Teams) gibt. Würde man diese Position übernehmen, wäre die hier publizierte Arbeit gar nicht denkbar und auch jegliche Konzeption von Gruppendynamik obsolet. In seiner Gesellschaftstheorie geht Luhmann noch weiter, seine sozialen Systeme sind alle „menschenleer“. Dies liegt an der erklärten Absicht, eine von psychologischen Resten völlig unkontaminierte Soziologie zu erschaffen. In diesem Sinn ist auch seine Kritik an allen Soziologen vor ihm zu verstehen, einschließlich an Prominenten wie Weber, Simmel (auf den sich der Autor dieses Buches explizit stützt) oder Elias. Das Verdikt: zu psychologisch. Dass die Welt jedoch auch von Menschen bevölkert ist, hat zu einer recht eigenwilligen Begrifflichkeit geführt (Mensch als „psychisches System“, Team als „personennahes System“ etc.), die vor allem in den bekennenden systemtheoretischen Sprachgemeinschaften gepflegt wird. Es ist in meinen Augen ein Verdienst der hier publizierten Studie, auf implizite Weise einen Brückenschlag zwischen verschiedenen Theorietraditionen zu versuchen.

Ich wünsche dem Autor viele interessierte Leserinnen und Leser.

Ewald E. Krainz

1 Einleitung

„One day Alice came to a fork in the road and saw a Cheshire cat in a tree.

'Which road do I take?' she asked.

'Where do you want to go? ', was his response.

'I don't know', Alice answered.

„Then', said the cat, 'it doesn't matter'“

(Lewis Carroll)

1.1 BIOGRAPHISCHER ZUGANG ZUM THEMA

Als Programm-Analytiker in einem internationalen Reifenkonzern hatte ich im Jahr 1990 meinem Vorgesetzten gegenüber den Wunsch geäußert, mein Englisch zu verbessern. Er stimmte dem Vorhaben zu, denn immerhin planten wir, verstärkt mit internationalen Partnern zu kooperieren, und schlug vor, mit einem dänischen Kollegen eng zusammenzuarbeiten. In jeder Hinsicht war das Kostenargument im Vordergrund: Vorhandene Programme unserer dänischen Kollegen wurden auf unsere lokalen Erfordernisse adaptiert und die dafür erforderlichen Abstimmungen erfolgten hauptsächlich über Telefon. Die technischen Möglichkeiten waren damals noch ziemlich eingeschränkt, ein *E-Mail*-Programm war erst vor Kurzem eingeführt worden. Wir mussten stundenlang am Telefon diskutieren und hatten mit zahllosen kommunikativen Missverständnissen zu kämpfen, die auf mangelnde Sprachkenntnisse, die schlechte Telefonverbindung, den fehlenden direkten physischen Kontakt und auf sehr unterschiedliche „Mentalitäten“ (so bezeichneten wir das damals) zurückgingen.

Einige Jahre später (1998) fand ich mich als Projektleiter in einem amerikanischen Konzern wieder. Die Aufgabe war spannend: Die Finanzsparte des Konzerns hatte zwei Banken übernommen und wollte diese zu einem einzigen Institut fusionieren. Sämtliche Geschäftsprozesse mussten angeglichen bzw. vereinheitlicht, die unterstützenden Computer-Programme mussten zusammengeführt werden (man nannte diesen Vorgang „Migration“). Die zwei Banken waren vorher starke Konkurrenten am österreichischen Markt gewesen und hatten sehr unterschiedliche Unternehmenskulturen. Für die Gesamtmigration verantwortlich war eine Managerin aus den USA, die ihre Aufgabe von dort aus erledigte. Die neu im Unternehmen eingestellten Projektleiter kamen aus verschiedenen Organisationen und bildeten ein neues Team, dessen Aufgabe darin bestand, neben der Abwicklung der verschiedenen Projekte für die Bank auch eine zukünftige „Projektkultur“ im Unternehmen zu etablieren. Die Entwicklung wichtiger

Programme wurde aus Kostengründen nach Indien ausgelagert, einige österreichische Programmierer verloren ihren Job. Die Kommunikation mit den indischen Lieferanten erfolgte über Telefonkonferenzen und (mit etwas Verzögerung) ein neu eingesetztes Werkzeug zur „online“-Kommunikation (ein sogenanntes *Chat-Tool*). Der Einsatz von Video-Konferenzen wurde probiert, aber aufgrund der mangelhaften und fehleranfälligen Technik wieder fallen gelassen. Es war eine aufregende, arbeitsintensive und lehrreiche Zeit, mit vielen Erfolgen, aber auch Misserfolgen. Die meisten Schwierigkeiten orteten wir bei der Kommunikation: Zwischen den Mitarbeitern der zwei Banken, untereinander im Projektteam, mit den indischen Lieferanten, zwischen den (nur wenig die englische Sprache beherrschenden) Bankmitarbeitern und den (ausgezeichnet ausgebildeten) indischen Mitarbeitern, zwischen uns Projektleitern und den Managern in Indien und in den USA. Vieles war derart chaotisch, dass ich mich heute noch wundere, wie wir diese Projekte tatsächlich erfolgreich abschließen konnten.

Als ich später die Entscheidung traf, mich als Organisationsberater und Trainer selbständig zu machen, habe ich (vermutlich aufgrund meiner Englischkenntnisse) relativ rasch Aufträge in anderen Ländern erhalten. Ein Schlüsselerlebnis war der Auftrag eines Konzerns, mit einem international zusammengesetzten Team zu arbeiten, dessen Mitglieder vorwiegend in Süd-Ost-Europa stationiert waren und an einen lettischen Manager berichteten. Der für diese Länder zuständige österreichische Personalleiter erkannte Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit und beauftragte eine Kollegin und mich, mit dem Team einen „interkulturellen Workshop“ durchzuführen. Wir konnten diese Arbeit nicht nur erfolgreich abschließen, sondern präsentierten die Ergebnisse bei einer internationalen Konferenz (SIETAR, Bulgarien). Die Reaktion der Kollegenschaft ermutigte uns dazu, die Ergebnisse zu publizieren (vgl. Krejci & Clement 2008).

Somit fand ich mich mit den Themengebieten *Projekte*, *Teams*, *Internationalisierung* und *virtuelles Arbeiten* immer wieder (und bis heute) konfrontiert. Interessant war und ist für mich, wie Organisationen, Teams und die Leiter dieser Teams die Problematik handhaben, in international und mehrkulturell zusammengesetzten Teams zu arbeiten, die vorwiegend über technische Medien kommunizieren.

1.2 BEOBACHTUNGEN IN DER PRAXIS

Sehen sich Organisationen mit komplexen Aufgabenstellungen konfrontiert, die viele unterschiedliche, manchmal sich widersprechende Interessen zu berücksichtigen haben, und die von Einzelpersonen nicht ausreichend gelöst werden können, werden Projektteams mit der Bewältigung solcher Aufgaben betraut. Dadurch erhielt das Thema *Projektmanagement* in letz-

ter Zeit besondere Relevanz im Organisationsalltag (vgl. Heintel & Krainz 2011). Zusätzlich haben in den letzten 10 Jahren einige bemerkenswerte Entwicklungen die Art und Weise, wie in Projektteams gearbeitet wird, wesentlich beeinflusst.

Erstens begünstigt und erfordert die zunehmende Globalisierung und Internationalisierung die Zusammenarbeit über Unternehmens- und Landesgrenzen hinweg. Viele Entscheidungen werden nicht mehr nur mit den lokalen Erfordernissen abgestimmt, sondern auch in globaler Hinsicht getroffen. Selbst kleinere Unternehmen wagen den Sprung auf den internationalen Markt. In den letzten Jahren waren in der Organisationspraxis einige bemerkenswerte Entwicklungen zu beobachten:

- a) Steigender Wettbewerb, ökonomischer Druck und die Hinwendung in Richtung „Shareholder-Value“ führten dazu, dass viele Organisationen gezwungen waren, Einsparungen bei den Personalkosten vorzunehmen;
- b) Allerdings stieg der Bedarf an Fachkräften z. B. für die Umsetzung von Vorhaben wie Y2K (Umstellung von Software auf das Jahr 2000), die Euro-Umstellung und andere Themen;
- c) Der Fall des eisernen Vorhangs, wie auch der Aufstieg der „Emerging Markets“, nicht zuletzt verursacht durch verbesserte Ausbildung in diesen Ländern, die in der Lage waren und bis heute sind, hoch qualifiziertes, aber kostengünstiges Arbeitskräftepotenzial zur Verfügung zu stellen;
- d) Durch die in den letzten Jahren erzielten technischen Fortschritte (vornehmlich in der IT-Industrie) sanken die Preise für die ungenutzten Volumina verfügbarer Rechenzeiten und Datentransfers, was die Nutzung von Kommunikationsmedien wie Telefon und Internet erheblich förderte;
- e) Die einsetzende Globalisierung und die damit einhergehende gestiegene Mobilität ermöglichte (und erzwang) eine Öffnung der Gesellschaften in Richtung anderer Kulturen (vgl. Trompenaars & Hampden-Turner 2005).

Zweitens hat die rasante Verbreitung der technologischen Kommunikationsmedien markante Spuren in der Arbeitswelt hinterlassen. Es ist in den letzten Jahren leichter geworden, mit Personen zeitgleich am anderen Ende des Globus zu kommunizieren. Man kann sich relativ leicht und zu jeder Zeit über seine eigenen Befindlichkeiten austauschen und zusätzlich gemeinsam Problemstellungen diskutieren.

Diese Entwicklungen haben insofern Auswirkungen auf Kommunikation in Projekten, als Teammitglieder unterschiedlicher Herkunft zusammenarbeiten und unter Anwendung von *E-Mails*, *Chat-Rooms*, Telefonkonferenzen, etc. ihre Aufgaben an unterschiedlichen Orten bzw. auch zu

unterschiedlichen Zeiten erledigen können. Erfolgt die Kommunikation mit Hilfe technologischer Medien, spricht man von „virtuellen Projektteams“.

Durch diese Entwicklungen entstand die Notwendigkeit, auch über andere Arbeitsmodelle nachzudenken. Arbeiten auf Distanz ist im Prinzip nichts Neues, denn beispielsweise werden Teams im Außendienst nicht nach „*Face-to-Face*“-Prinzipien geführt (vgl. Fröhlich 1999; Remdisch & Utsch 2006). Neu ist allerdings, dass vermehrt Teams über Landes- und Zeitgrenzen hinweg gebildet werden (vgl. Edding & Kraus 2006).

Organisationen versprechen sich vom Einsatz solcher „virtueller Projektteams“ einige nicht unwesentliche Vorteile, wie zum Beispiel ortsunabhängig zum Einsatz kommendes Know-How oder Synergien, die sich durch Kooperation und Netzwerkbildung über Organisationsgrenzen hinweg ergeben könnten. Manchmal spielen die Nähe zu bestimmten Märkten und das damit verbundene Wissen eine wesentliche Rolle. Schließlich werden große Erwartungen in eventuelle Kostenvorteile gesetzt.

Mit den Vorteilen und Erwartungen sind für alle Beteiligten auch wesentliche Herausforderungen erkennbar. Zum Beispiel kann der Fortschritt von Arbeiten nur schwer überprüft werden, die Mitarbeiter müssen besonders selbständig arbeiten und eine hohe Grundmotivation mitbringen, Kommunikationsprozesse sind aufwändiger und auch der Einsatz von Technik verläuft nicht immer reibungslos. In zahllosen, meist eher im Einflusskreis von Technikern oder zumindest technikgläubigen Wissenschaftlern entstandenen Untersuchungen werden diese Einschränkungen eher heruntergespielt. Vermutlich, um nicht als rückständig und fortschrittsfeindlich zu gelten, setzen sich die meisten Autoren und Ratgeber fast schon kritiklos mit der virtuellen Projektarbeit auseinander.

Haben die Teammitglieder darüber hinaus Zugehörigkeit zu unterschiedlichen Gruppen, die sich aus Ausbildungen, Unternehmen, Abteilungen, Bereichen, Disziplinen, Regionen, Ländern, Ethnien etc. ergeben, dann repräsentieren sie mehrere Kulturen, sodass multikulturell zusammengesetzte, virtuell arbeitende Projektteams entstehen.

Mit dem Blick auf Praxis und Theorie wird erkennbar, dass diese sich überlappenden Themen hauptsächlich isoliert voneinander bearbeitet werden (vgl. beispielsweise Malhotra et al. 2007; Martins et al. 2004; Kirkman & Mathieu 2004; Cox & Blake 1991; Abraham & Abraham, 2000). Mit dem Interesse und der Absicht, die drei Komplexe „Projektteams“, „virtuelle Kommunikation“ und „Interkulturalität“ gebündelt zu betrachten und dabei auch einen multidisziplinären Blickwinkel einzunehmen, stellen sich einige Fragen, die im Rahmen dieser Arbeit bearbeitet werden sollen.

1.3 AUSGANGSFRAGEN UND ERSTE ANNAHMEN

Die Ausgangsfragen zu diesem Forschungsprojekt lauteten:

- Wie nehmen Projektleiter die Arbeit in der Konstellation von mehrkulturell zusammengesetzten, virtuell arbeitenden Projektteams wahr?
- Welche Besonderheiten sind für die Führung von und die Zusammenarbeit in solchen Projekt-Teams zu berücksichtigen?
- Welche Anforderungen ergeben sich für Projektleiter und ihre Teams im Bezug auf (inter-)kulturelle Kompetenzen und wie werden diese Kompetenzen in der Praxis entwickelt?
- Wie werden die Akteure von Projekten (Projektleiter, Teams, Auftraggeber) auf diese Gegebenheiten vorbereitet?

Das Forschungsinteresse ist, wie aus den vorangegangenen Ausführungen hervorgeht, nicht ohne Vorwissen, Erfahrungen oder Annahmen zu betrachten. Es gibt in der Regel vorher eine oder mehrere Beobachtungen und diese führen zu folgenden Annahmen:

- Viele Organisationen unterschätzen die erforderlichen Maßnahmen zur Vorbereitung von Projektleitern und Teams für die Zusammenarbeit im virtuellen Team.
- Die Entwicklung (inter-)kultureller Kompetenzen wird in Zukunft eine besonders wichtige Rolle spielen.
- Alle Beteiligten (Projektleiter, Manager und Trainer) müssen besondere Zusatzkompetenzen für die Arbeit im interkulturellen Kontext erwerben und ihre Intervention entsprechend ergänzen.

Mit diesen ersten Gedanken und Vorhaben wurde das vorliegende Forschungsprojekt gestartet.

1.4 DER AUFBAU DIESER ARBEIT

Diese Arbeit ist gemäß den Schritten des Forschungsprozesses aufgebaut. Nach dem einleitenden ersten Abschnitt werden im zweiten Teil die wichtigsten theoretischen Grundlagen rund um Projekte, Kommunikation und Zusammenarbeit, Teamarbeit unter Abwesenheitsbedingungen sowie die Auseinandersetzung mit kulturellen Fragestellungen behandelt.

Der dritte Abschnitt beschreibt den wissenschaftlichen Zugang zu den Interventionswissenschaften und den Ablauf des Forschungsprozesses. Dabei werden Beobachtungen und Selbstreflexionen sowie die einzelnen Schritte des Forschungsprojektes dargestellt. Am Ende dieses Abschnittes werden sechs grundlegende Erkenntnisse über globale Projektteams zusammengefasst.

In Abschnitt vier werden die Ergebnisse der Forschung diskutiert: In je einem Kapitel werden die sechs Erkenntnisse dargestellt sowie deren Funk-

tionalitäten und Dysfunktionalitäten ausgearbeitet. Darauf aufbauend ergeben sich jeweils Paradoxien der globalen Projektteams, für die alternative Interventionsvorschläge gemacht werden.

In Abschnitt fünf werden die wichtigsten Erkenntnisse zusammengefasst und weitere Empfehlungen in Richtung Management, Projektleitung und Forschung ausgearbeitet.

Anhänge in Abschnitt sechs dokumentieren die wichtigsten Informationen des Forschungsprozesses.