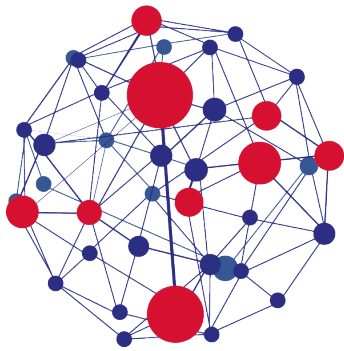




Begleitforschung
InterSpiN⁺

Zusammenarbeit in internationalen/virtuellen Teams

technopolis | group Deutschland
Fiona Merkl

April 2020

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

PTJ
Projekträger Jülich
Forschungszentrum Jülich

1 Einführung

Die im Rahmen des Programms InterSpiN+ (Internationalisierung von Spitzenclustern, Zukunftsprojekten und vergleichbaren Netzwerken) geförderten Cluster und Netzwerke arbeiten mit Partnern aus der ganzen Welt zusammen. Dabei können sich kleinere oder größere Herausforderungen bezüglich der unterschiedlichen Sprachen, Kulturen und Zeitzonen ergeben. Eine besondere Herausforderung, die die Wahrscheinlichkeit für die Entstehung von Missverständnissen erhöht, liegt in der räumlichen Distanz zwischen den deutschen und den ausländischen Partnern¹, aufgrund derer häufig auf virtuelle anstatt persönliche Kommunikation zurückgegriffen werden muss. So gestalten sich z.B. die Kontakthanbahnung, der Aufbau von Vertrauen und Verbindlichkeit sowie die gleichzeitige Koordination von Partnern aus mehreren Ländern schwieriger als in geographischer Nähe.

Um gemeinsam Lösungsansätze für diese besondere Problemlage zu erarbeiten, wurde am 14.11.2019 (Vortrag des 8. Erfahrungsaustauschtreffens) ein Workshop für die Cluster/Netzwerke unter der Leitung von Katharina Warta² angeboten. Die Materialien³, Diskussionen und Ergebnisse dieses Workshops bilden die Grundlage für die vorliegende Handreichung. Die Handreichung ist in vier Kapitel gegliedert: Besonderheiten internationaler/virtueller Teams, Kommunikation in internationalen/virtuellen Teams, Kommunikationsmedien, sowie ein kurzes Fazit. Um die Handreichung möglichst praxisnah zu gestalten, wird der Text durch Beispiele und entsprechende Lösungsansätze ergänzt. Die Lösungsansätze sind als Vorschläge und Anregung zum Nachdenken zu verstehen, nicht als Pauschallösung. Die Beispiele sind inspiriert von wahren Begebenheiten, spiegeln aber nicht die Situation in einem bestimmten Cluster/Netzwerk wider.

Das Team des Projekts InterSpiN+ dankt allen, die mit ihrem Wissen und ihren Erfahrungen den Workshop und diese Handreichung bereichert haben und wünscht spannende Erkenntnisse beim Lesen!

2 Besonderheiten internationaler/virtueller Teams

2.1 Definition internationaler/virtueller Teams

Internationale Teams bestehen aus Mitgliedern aus verschiedenen Ländern. Teams, die an verschiedenen Orten arbeiten, werden virtuelle Teams genannt. Sie verfolgen gemeinsame Ziele und arbeiten über regionale, nationale und eventuell auch Unternehmensgrenzen hinweg, eventuell zu verschiedenen Zeiten. In virtuellen Teams wird überwiegend medienvermittelt kommuniziert. Virtuelle Teams sind meistens zeitlich befristet (bestehen jedoch gelegentlich auch dauerhaft).

In internationalen/virtuellen Teams bestehen besondere Herausforderungen bezüglich der Kontakthanbahnung und des Vertrauensaufbaus (vor allem in der Phase der Entstehung solcher Teams oder bei unvermutet auftretenden Herausforderungen) sowie in der Arbeits- und

¹ Zur besseren Lesbarkeit wird in dieser Handreichung das generische Maskulinum genutzt. Natürlich sind alle Menschen gleich welchen Geschlechts gemeint.

² <https://www.technopolis-group.com/staff/katharina-warta/>

³ Hier insbesondere das Buch „Führen auf Distanz“ von Dorothea Herrmann, Knut Hüneke und Andrea Rohrberg.

Selbstorganisation und bezüglich des Führens auf Distanz (während der gesamten Existenz des Teams). Diese Aspekte werden im Folgenden genauer beleuchtet.

2.2 Kontakthanbahnung in internationalen/virtuellen Teams

Die **vorbereitenden Überlegungen** des Cluster-/Netzwerkmanagements bezüglich der Interessen, Anknüpfungspunkte und möglicher Verbindungen der Cluster-/Netzwerkmitglieder miteinander sind von großer Wichtigkeit für das Funktionieren des Clusters/Netzwerks, da nur so die passenden Akteure miteinander in Kontakt gebracht werden können. Bei sämtlichen Matchmaking-Aktivitäten sollte das Cluster-/Netzwerkmanagement daher darauf achten, die Wünsche und Bedürfnisse der Partner so gut wie möglich zu kennen und Prioritäten zu setzen, welche Partner aktiv eingebunden werden sollen und warum. Eine internationale Vernetzung ohne klaren Mehrwert für die Akteure ist meistens nur schwer vermittelbar, da sie viele zusätzliche Herausforderungen mit sich bringt, wie das Fehlen des persönlichen Kontakts aller Beteiligten an einem Ort oder möglicherweise den Verlust von vorher persönlich stattfindenden Treffen. Mögliche Vorüberlegungen sind daher: Ist Internationalität Last oder Vergnügen für die Beteiligten? Für wen genau? Warum? – Was ist die Dienstleistung/der Mehrwert, den das Cluster-/Netzwerkmanagement anbieten kann? – Wie verändert sich die Gruppendynamik, wenn neue Akteure dazukommen? Wer könnte an Einfluss gewinnen, wer verlieren? Was sind mögliche Folgen dieser neuen Dynamik?

Wenn die Entscheidung getroffen wurde, dass sich ein Cluster/Netzwerk internationalisieren will und ein virtuelles Team entstehen soll, dann sind die **besonderen Umstände dieser Zusammenarbeit** zu beachten. In internationalen/virtuellen Teams ist die Kontaktaufnahme erschwert, da sie häufig nicht persönlich stattfinden kann. Ein erstes physisches, persönliches Kennenlernen möglichst zu Beginn der Zusammenarbeit sollte jedoch immer angestrebt werden. Dabei kann es sich z.B. um eine gemeinsame Kick-off Veranstaltung zur gegenseitigen Vorstellung aller Partner und Sammlung von Ideen handeln. Es bietet sich an, diese Veranstaltung terminlich an eine andere relevante Veranstaltung (z.B. eine Fachmesse) anzulehnen. Falls ein physisches Treffen nicht möglich ist, wäre es auch denkbar, ein Webinar zu organisieren, bei dem sich alle Partner in Form eines Pitch vorstellen. Die Aufzeichnung des Webinars könnte mit einem Skript, wann sich welcher Akteur vorstellt, allen Partnern zugänglich gemacht werden. So könnten die Partner bereits einen ersten Eindruck voneinander gewinnen und auch später die Vorstellung bestimmter Akteure noch einmal nachhören. Auch die Erstellung von Steckbriefen aller Partner durch das Cluster-/Netzwerkmanagement kann hilfreich sein, um den Akteuren einen ersten Eindruck voneinander zu ermöglichen. Im weiteren Verlauf der Zusammenarbeit können einzelne Partner soweit möglich auch persönlich durch das Cluster-/Netzwerkmanagement besucht werden, um das Projekt vorzustellen. Besonders wenn eine Kerngruppe von Partnern schon zusammenarbeitet und neue Partner hinzugewonnen werden sollen, kann es hilfreich sein, sich zu überlegen, welcher bestehende Partner gut mit welchem neuen Partner zusammenpassen würden. Ein nützliches Hilfsmittel ist es dabei, Informationen zu den Ansprechpartnern vorher im Internet z.B. bei Xing oder LinkedIn zu recherchieren: Vielleicht haben die potentiellen Projektpartner ja an der gleichen Universität studiert oder bei ähnlichen Firmen gearbeitet. Solche Anknüpfungspunkte können hilfreich sein, um einen guten Erstkontakt zu ermöglichen. Der bestehende Cluster-/Netzwerkpartner kann im weiteren Verlauf auch als „Buddy“ für den neuen Partner agieren, das heißt, diesem das Internationalisierungskonzept vorstellen und ihn in die bestehende Gruppe einführen.

2.3 Vertrauensaufbau in internationalen/virtuellen Teams

In internationalen/virtuellen Teams steht der initiale Vertrauensaufbau vor verschiedenen **Herausforderungen**: So muss zum Erkennen der Motivationen und Ziele der Partner deren

Situation genau erfasst werden. Relevante Aspekte sind dabei nicht nur rein geschäftlicher Art, sondern können auch die politische Lage im Partnerland oder die (Nicht-) Existenz einer Gegenförderung betreffen. In der Kommunikation muss allgemein eine Balance gefunden werden zwischen dem klaren Kommunizieren der zu erzielenden Ergebnisse und Fristen einerseits und dem zu starken Einengen/unter Druck setzen der Partner andererseits. In der Kommunikation über sprachliche Grenzen hinweg kann die Anwesenheit von Übersetzern zudem dazu führen, dass der Eindruck entsteht, nur eine gefilterte Botschaft zu empfangen.

Mögliche **Herangehensweisen** zur Erleichterung des Aufbaus von Vertrauen können die folgenden sein: Um den Partnern angemessen begegnen zu können, ist es wichtig, Wissen über die Partnerländer und ihre Kultur aufzubauen, und sich möglichst höflich zu verhalten. Dies beinhaltet nicht nur korrekte Grußformeln und passende Gastgeschenke, sondern auch den sensiblen Umgang mit der politischen und sozio-ökonomischen Lage im Partnerland. Ein kulturelles Training kann hierbei hilfreich sein. Der Einsatz von Personen im Cluster-/Netzwerkmanagement, die sich in dem eigenen Kulturkreis und dem des Partnerlandes gut auskennen, kann die direkte Kommunikation mit den ausländischen Partnern sowohl sprachlich als auch durch kulturelle Übersetzung erleichtern. Insgesamt ist es in der Kommunikation wichtig, verlässlich und kontinuierlich miteinander im Austausch zu stehen. Dabei sollte nicht nur ein Austausch zu fachlichen, sondern auch zu persönlichen Themen ermöglicht werden. In vielen Fällen hat sich der private Austausch über Familie oder Hobbys bei einem entspannten Essen als großer Beitrag zum Aufbau von Sympathie und Vertrauen erwiesen, selbst wenn die Partner aus sehr unterschiedlichen Kulturkreisen kommen. Welche Bedeutung solche informellen Zusammenkünfte haben, kann jedoch je nach Kultur unterschiedlich sein. Wenn ein physisches Treffen nicht möglich ist, bieten regelmäßige Videotelefonate am ehesten einen Ersatz, da die Beteiligten sich sehen und hören können. Durch einen Jour fixe lässt sich eine verlässliche Gelegenheit für Kommunikation etablieren. In Ermangelung physischer Treffen ist Konsistenz in Sagen und Tun von größter Relevanz, um Vertrauen aufzubauen. Schließlich kann es für den Vertrauensaufbau hilfreich sein, die relevanten Schlüsselakteure im Partnerland zu identifizieren und ihnen besondere Aufmerksamkeit zu schenken, damit diese als Multiplikatoren dienen können.

2.4 Arbeits- und Selbstorganisation

Eine Herausforderung bezüglich der Arbeits- und Selbstorganisation gerade in internationalen/virtuellen Teams betrifft die **zeitliche Organisation**. Wenn über Zeitzonen hinweg gearbeitet wird, dann sind dafür effektiv oft nur sehr kleine Zeitfenster möglich. Diese müssen im Vorhinein klar kommuniziert werden, damit alle Beteiligten auch zur vereinbarten Zeit erreichbar sind. Dabei sind z.B. asynchrone Umstellungen auf Sommer- und Winterzeit zu beachten, und die Tatsache, dass in großen Ländern mehrere Zeitzonen gelten können. Zudem können Unterschiede bestehen, wann im Partnerland der freie Tag in der Woche ist und an welchen Feiertagen nicht gearbeitet wird. Schließlich gelten auch in Organisationen oft bestimmte (implizite) Regeln zur Nutzung von Zeit, z.B. dass alle immer gleichzeitig Mittagspause um 12h machen oder dass Donnerstagnachmittag die einzige Zeit in der Woche ist, in der der Chef für die Mitarbeitenden ansprechbar ist.

Auch kulturelles Feingefühl für die unterschiedlichen Definitionen von **Pünktlichkeit** zu beweisen, ist in internationalen/virtuellen Teams wichtig: Wenn die Telefonkonferenz auf 10h terminiert ist, heißt das dann, dass alle Beteiligten schon vor 10h erreichbar sind? Dass sie um Punkt 10h erreichbar sind? Oder dass man sie irgendwann vormittags spontan anrufen kann? Hierbei ist es auch wichtig, nicht wertend gegenüber den ausländischen Partnern zu sein. Nur weil in Deutschland Pünktlichkeit im Geschäftsleben sehr wichtig ist, heißt das nicht, dass Kulturen, in denen Zeit anders gehandhabt wird, „falsch“ liegen oder „unhöflich“ sind.

Auch **Erreichbarkeit** ist ein wichtiger Aspekt der zeitlichen Organisation in internationalen/virtuellen Teams. Wenn man beispielsweise während der normalen deutschen Arbeitszeiten E-Mails an die ausländischen Partner verschickt, die dort spät abends oder früh morgens ankommen, könnte dies so wirken, dass man trotz der Uhrzeit sofort Antwort erwartet. Damit sich die Partner nicht unter Druck gesetzt fühlen, könnte man also klar kommunizieren, dass eine Antwort am Folgetag völlig ausreicht oder das Senden von E-Mails so einplanen, dass sie nur zu Geschäftszeiten bei den ausländischen Partnern eintreffen. Ähnliches gilt auch für Telefonate. Bevor man zum (virtuellen) Hörer greift, ist es sinnvoll, kurz zu überlegen, wie spät es im Ausland gerade ist. Insgesamt sind also Planung sowie verschiedene kulturelle Auffassungen von Pünktlichkeit und Erreichbarkeit wichtig für internationale/virtuelle Teams.

Neben dem zeitlichen Aspekt ist es auch wichtig in internationalen/virtuellen Teams, **Verständnis für die Arbeitssituation** der Partner zu gewinnen. Wenn ein Partner ein Projekt gerade vorantreiben kann, weil er sonst wenig ausgelastet ist, muss das nicht unbedingt der Fall bei den anderen Partnern sein, die vielleicht gerade eine wichtige Messe vorbereiten. Zudem sind in manchen Organisationen die Entscheidungswege sehr viel kürzer als in anderen, was der Ansprechpartner nicht unbedingt beeinflussen kann. Es kann also zu Schwierigkeiten führen, die unterschiedlichen Geschwindigkeiten der Partner zu koordinieren. Zudem kann die Ausstattung des eigenen Arbeitsplatzes und des Arbeitsplatzes der Partner stark variieren, zum Beispiel hinsichtlich des Zugangs zu schnellem Internet oder Konferenzräumen, die für Videotelefonie ausgestattet sind. Auch der Arbeitsort kann ein relevanter Faktor sein: Kommen die ausländischen Partner vielleicht zu spät in ein Meeting, weil die Metro gerade streikt? Oder betreut die Person, die zu Hause arbeitet, dabei ein Kind? Insgesamt ist es daher wichtig, die Einschränkungen und Arbeitsbedingungen der Partner im Hinterkopf zu behalten, um deren Verhaltensweisen besser einschätzen und konstruktiv zusammenarbeiten zu können.

2.5 Führen auf Distanz

Die Leitung bzw. Führung eines internationalen/virtuellen Teams kann je nach Team sehr unterschiedlich aussehen.⁴ Manche Teams organisieren sich in hohem Maße selber, andere werden stark von außen geleitet. Es bestehen auch je nach kulturellen Gepflogenheiten unterschiedliche Vorstellungen davon, wie Führung aussehen soll. In manchen Ländern wird beispielsweise ein eher egalitärer, gemeinschaftlicher Stil gepflegt, in anderen ist die Beachtung von Hierarchien von größter Relevanz. Hierarchien können dem externen Betrachter sehr deutlich (wer hat die Autorität, Aufgaben zu verteilen), oder eher implizit erscheinen (z.B. wer erscheint wann, wer spricht wann, wer sitzt wo, wer übernimmt welche Aufgaben). Hier kann es helfen, die Unterschiede im Vorhinein möglichst offen anzusprechen und zu verdeutlichen, dass z.B. beim deutschen Cluster-/Netzwerkmanagement die älteste Person nicht unbedingt die ist, die hierarchisch am höchsten steht. Auch die Auseinandersetzung mit der Kultur des Partnerlandes ist hilfreich. Wenn Hierarchien im Partnerland eine große Rolle spielen, kann man z.B. seine Wertschätzung den Partnern gegenüber ausdrücken, indem von deutscher Seite ranghohe Personen an gemeinsamen Veranstaltungen teilnehmen.

Das Führen auf Distanz erfordert besondere **Fähigkeiten**, vor allem ein ausgeprägtes Feingefühl für das Zwischenmenschliche und ein hohes Maß an Selbstreflektion. Die Führungskraft muss in gutem Kontakt mit Personen bleiben, die sie selten sieht; mit kulturellen Unterschieden

⁴ Die Leitung eines (internationalen) Teams wird durch eine Person gewährleistet, die offiziell eine entsprechende Hierarchiestufe einnimmt. Die Führung kann jedoch auch von einer anderen Person ausgeübt werden, z.B. aufgrund von Fachexpertise.

umgehen; in einer Fremdsprache oder mit Hilfe von Übersetzern kommunizieren und mit den Vorstellungen unterschiedlicher Kulturen davon, wie Führung idealerweise aussieht, umgehen.

Das Führen auf Distanz bringt einige **Herausforderungen** mit sich. So ist die Koordinierung der Arbeit dadurch erschwert, dass die Arbeitsweise von Personen nur anhand ihrer Erzählungen und Ergebnisse zu bewerten ist. Die Führungskraft kann während des Arbeitsprozesses nur schwer beurteilen, ob und wie einzelne Personen ihre Aufgaben erfüllen. Dadurch dass die ausländischen Partner immer nur ausschnittsweise erlebt werden (z.B. in einem Telefonat, einer E-Mail), die deutschen Beteiligten aber sehr viel häufiger, kann dies zu einer verzerrten Wahrnehmung führen, wer wie viel zum Erfolg der Zusammenarbeit beiträgt. Dies erschwert auch die Bildung eines Teams über die verschiedenen Standorte hinweg. Den Beteiligten, einschließlich der Führungskraft, fehlt zudem der „Flurfunk“ als wichtige Quelle für Kontextinformationen (der Chef ist heute schlecht gelaunt, Mitarbeiter X ist für seinen ironischen Humor bekannt etc.). Durch das Fehlen von Kontextinformationen kann es auch leichter zu Missverständnissen kommen. Feedback wird unter Umständen schneller als Kritik aufgefasst und ein ungeschickter Kommentar führt schneller zur emotionalen Eskalation. Insbesondere für Führungskräfte ist es dabei eine Herausforderung, sich in Konflikten durchsetzungsstark zu zeigen und andererseits zugänglich genug zu sein, um Vertrauen zu schaffen.

Für diese Herausforderungen sind diverse **Lösungsansätze** denkbar. So kann bewusst beschlossen werden, die Aufgaben aller Beteiligten sehr genau zu definieren und viel Zeit für Feedback-Schleifen einzubauen. Dabei sollte der Fokus auf den Ergebnissen der Arbeit liegen und nicht auf Randaspekten, beispielsweise wann oder wie lange eine Person online erreichbar ist. Um das Wissen aller Beteiligten zu integrieren und auch Zwischenergebnisse der Arbeit einsehen zu können, bietet sich die gemeinsame Nutzung einer Cloud an. Gleichzeitig sollte die Führungskraft aktiv das Gespräch mit den Mitarbeitenden suchen. Dies soll kein Ausdruck mangelnden Vertrauens in die Arbeit der Mitarbeitenden sein, sondern eher als Frühwarnsystem für auftretende Probleme dienen. Im regelmäßigen Kontakt in Einzel- und Gruppengesprächen kann auch das Gespür für die Kommunikationsstile verschiedener Personen wachsen. Dieses Wissen kann helfen, eine Rückmeldung in einer E-Mail adäquat für den Empfänger zu formulieren. Gerade wenn eine Unstimmigkeit vermutet wird, sollte aber schnell das persönliche Gespräch, zumindest in Form eines Telefonats, gesucht werden. Die Führungskraft kann sich zudem als Moderator bei (virtuellen) Projekttreffen zur Verfügung stellen, um für die Koordination des Teams relevante Informationen zu erlangen, z.B. welche Partner sich besonders gut einbringen oder besonders verlässlich sind. Schließlich sollte auch der informelle Austausch im Team gefördert werden, um das Gemeinschaftsgefühl des Teams zu unterstützen.

3 Kommunikation in internationalen/virtuellen Teams

Neben den oben beschriebenen Besonderheiten ist Kommunikation ein Kernelement der Zusammenarbeit in internationalen/virtuellen Teams. In jedem Team ist Kommunikation wichtig, aber in internationalen/virtuellen Teams werden besondere Anforderungen an die Kommunikationskompetenz der Mitglieder gestellt. Dies wird im Folgenden nach kurzer theoretischer Einordnung anhand zweier Praxisbeispiele verdeutlicht.

3.1 Allgemeines zur Kommunikation im Team

Kommunikation bezieht sich immer auf Sender, Empfänger und Botschaft. Dabei ist klar, dass die Botschaft des Senders selbst in direktem Gespräch nicht immer wie beabsichtigt bei dem Empfänger ankommt. Es kommt nicht nur darauf an, was gesagt wird, sondern auch auf

Kontextinformationen wie Blick, Mimik, Gestik, Konzentriertheit, Stimme, Umfeld, Beziehung etc. Wenn dem Gegenüber eine Inkohärenz in diesen Aspekten auffällt, führt das oft dazu, dass eine Lösung phantasiert wird, die vielleicht gar nicht der Realität entspricht. Beispielsweise könnte das Fehlen einer Antwort auf eine E-Mail als Faulheit des Empfängers interpretiert werden, obwohl dieser tatsächlich die E-Mail im Spamordner nicht gesehen hat. Folglich müssen die Mitglieder internationaler/virtueller Teams besonders reflektiert sein: Was kommt eigentlich an, von dem, was ich aussende? – Wie schaffe ich, dass etwas angekommen ist? – Wie stelle ich sicher, dass es angekommen ist?

3.2 Besondere Anforderungen an die Kommunikationskompetenz in internationalen/virtuellen Teams

Bezüglich der **Kommunikation** sind in allen Teams u.a. die Fragen zu klären, wie viel persönlich kommuniziert wird, wo und wie Wichtiges besprochen wird und in welcher Form Entscheidungen getroffen werden. In der internationalen Kommunikation ist es darüber hinaus wichtig, sich kultureller Unterschiede bewusst zu sein: Woran erkenne ich eine Rüge? Ist jemanden in einer E-Mail in Kopie zu setzen eine Aufwertung oder eine Abwertung der Person? Können Vorgesetzte spontan angesprochen werden?

In Teams, die an einem Ort sind, werden häufig viel mehr Informationen **spontan und informell** ausgetauscht als dies in internationalen/virtuellen Teams möglich ist. Um dieser Herausforderung zu begegnen, ist in internationalen/virtuellen Teams eine **klare und verlässliche Kommunikation** von größter Wichtigkeit. Zudem sind mehr explizite Rückkopplungen vonnöten, ob das Gesagte tatsächlich beim Gegenüber angekommen ist. Hier bietet es sich beispielsweise an, mündliche Kommunikation auch immer schriftlich (z.B. in Form eines Protokolls, das live per Teilen des Bildschirms allen zugänglich gemacht wird) festzuhalten. Sollten sich nicht alle Anwesenden in der gewählten Sprache wohl fühlen, ist auch zu überlegen, ob man Zeit einplant, dass diese Personen Rückfragen an ihre Kollegen in der jeweiligen Muttersprache stellen können. Zudem sollten diejenigen, die die gemeinsame Sprache gut beherrschen, versuchen, sich möglichst einfach und klar auszudrücken (keine Abkürzungen, Umgangssprache, kulturellen Referenzen) und diejenigen, die die gemeinsame Sprache schlechter sprechen, sollten ermutigt werden, sich trotzdem zu äußern. Des Weiteren kann auch das gemeinsame Klären von Fachbegriffen bzw. die Einigung auf ein gemeinsames Vokabular hilfreich sein, um das gegenseitige Verständnis über sprachliche und fachliche Grenzen hinweg zu erhöhen. Regelmäßige Rückfragen helfen allen zu sichern, dass man sich gegenseitig versteht. Bei Videokonferenzen und persönlichen Treffen kann es auch zu Irritationen kommen, weil der Einsatz von Gestik und Mimik in verschiedenen Kulturen anders aufgefasst wird. So gelten in Deutschland ein kräftiger Händedruck und langer Augenkontakt als höflich, nicken bedeutet Zustimmung und lächeln Zufriedenheit. In anderen Ländern können ein kräftiger Händedruck und langer Augenkontakt als übermäßig dominant aufgefasst werden, nicken bedeutet nur, dass der Gesprächspartner zuhört und lächeln ist als neutraler Gesichtsausdruck aufzufassen. Hier ist kulturelles Hintergrundwissen sehr hilfreich.

3.3 Praxisbeispiel: Telefon-Konferenzen oder „Was passiert eigentlich am anderen Ende der Leitung?“

Im Beispielcluster möchte der Clustermanager die Projektpartner aus Deutschland und Spanien zusammenbringen. Daher plant er viele Telefonkonferenzen, aber in letzter Zeit nehmen immer weniger Personen daran teil. Der Clustermanager ist ratlos, warum das so ist und erkundigt sich bei den Beteiligten. Er stellt fest, dass die Teilnehmer sehr unzufrieden sind.

Herr Müller beschwert sich: „Wir reden immer so viel und am Ende passiert doch nichts!“. Herr Schmidt findet, die technische Lösung schlecht: „Immer diese komischen Telefonnummern und dann auch noch diese ewig langen Einwahlcodes. Das soll mal einer verstehen. Bei mir klappt das nie.“ Frau Sanchez fühlt sich mit der ganzen Situation unwohl: „Ich kenne die deutschen Partner überhaupt nicht. Und das Spanisch von denen – furchtbar! Das ist ja nett von denen, dass die unsere Sprache sprechen wollen, aber hilfreich ist es nicht.“ Herr Perez wurde von den anderen Beteiligten immer als sehr unruhig in den Telefonaten beschrieben, er sagt: „Es stresst mich total, dass die Telefonkonferenz immer Mittwochnachmittag ist. Da muss ich doch die Kinder rechtzeitig von der Schule abholen und wir überziehen immer den Zeitrahmen der Telefonkonferenz.“

Der Clustermanager freut sich über das ehrliche Feedback und erarbeitet einige Lösungsansätze:

- Bessere Vor- und Nachbereitung eines Telefonats, z.B. indem er vorher eine Agenda an alle Beteiligten schickt und nachher das entsprechende Protokoll mit Aktionspunkten, die beim nächsten Telefonat wieder besprochen werden.
- Sich einigen: Ist es wichtiger, wirklich alles besprochen zu haben oder sollte man lieber pünktlich aufhören?
- Eine Sprache wählen, die alle Beteiligten ähnlich gut beherrschen (vielleicht Englisch?).
- Wenn möglich Videotelefonie nutzen und sicherstellen, dass alle Beteiligten sicher mit der technischen Ausstattung umgehen können.
- Für einen Jour fixe einen Termin wählen, der allen gut passt. Sich bei spontanen Anrufen erkundigen, ob der Anruf gerade gelegen kommt.
- Ein persönliches Treffen organisieren, um sich gegenseitig kennenzulernen, sodass die Beteiligten die Reaktionen ihrer Gesprächspartner besser einschätzen können.

3.4 Praxisbeispiel: Interkulturelle Missverständnisse beim Austausch von E-Mails

Das Beispiel-Netzwerk besteht aus Partnern aus den USA, der Schweiz und den Niederlanden. Die Netzwerkmanagerin geht davon aus, dass sich alle Partner kulturell so nah sind, dass sie selber sich voll und ganz auf Technisches und Organisatorisches fokussieren kann. Die Partner kommunizieren bevorzugt per E-Mail miteinander, wobei es aber immer wieder zu Missverständnissen kommt: Die amerikanischen Partner wirken immer sehr höflich. Aber die deutschen Partner sind irritiert: Warum schreiben die amerikanischen Partner „talk to you soon“ und melden sich wochenlang nicht? Und warum unterschreibt der Professor aus Stanford seine E-Mails mit Mike und nicht als Prof. Dr. Miller, obwohl sie ihn noch nie persönlich getroffen haben? Auch zwischen den Partnern aus der Schweiz und aus den Niederlanden kommt es zu Irritationen. Die Schweizer beschwerten sich, dass zu wenige Informationen förmlich schriftlich festgehalten werden, die niederländischen Partner dagegen lehnen zu viele Formalitäten und zu viele schriftliche Vereinbarungen ab. Als die Netzwerkmanagerin versucht, konkrete Projekte zwischen den Partnern anzustoßen, bemerkt sie, dass einige Partner es ablehnen, mit bestimmten anderen zusammenzuarbeiten.

Die Netzwerkmanagerin überlegt also, was sie tun kann, um dieser Situation zu begegnen, und geht wie folgt vor:

- Sie vereinbart kurze persönliche oder telefonische Gespräche mit allen Partnern, die in den geplanten Projekten zusammenarbeiten sollen, um genau herauszufinden, was passiert ist.

- Sie findet heraus, dass der Unmut der Beteiligten vielfach auf bestimmten Formulierungen in E-Mails beruht und wenig auf inhaltlichen Differenzen.
 - Sie sammelt die Formulierungen aus den E-Mails und legt diese ihrer niederländisch-amerikanischen Kollegin vor, die lange in der Schweiz gelebt hat. Diese erkennt viele Muster interkultureller Missverständnisse in den E-Mails und erarbeitet dementsprechend ein interkulturelles Training für die Netzwerkmitglieder.
 - Wenig später, beim nächsten Netzwerktreffen, erhalten alle Netzwerkmitglieder ein interkulturelles Training. Die Netzwerkmitglieder analysieren dabei in internationalen Teams beispielhaft einige (anonymisierte) E-Mails, in denen Formulierungen benutzt werden, die in der Vergangenheit für Unmut gesorgt haben. Die Netzwerkmanagerin und ihre Kollegin begleiten den Workshop und geben Tipps, wie bestimmte Formulierungen in bestimmten kulturellen Kontexten aufgefasst werden.
 - Im Nachgang des Workshops ist zwar nicht jede Irritation vergessen, aber die Teilnehmenden haben ein besseres Verständnis für die Feinheiten der interkulturellen Kommunikation gewonnen: Die deutschen Partner verstehen jetzt besser, welche Höflichkeitsfloskeln in den USA genutzt werden und die amerikanischen Partner verstehen die Konnotationen des Duzens und Siezens im deutschen Kontext besser. Die niederländischen Partner und die schweizerischen Partner haben gemeinsam mit dem ganzen Netzwerk klare Regeln aufgestellt, was wirklich schriftlich festgehalten werden muss und haben sich dabei in der Mitte ihrer beiden Vorstellungen getroffen.
- 1. Erkenntnis: Interkulturelle Differenzen bestehen auch mit Ländern, die uns auf den ersten Blick ähnlich erscheinen.
- 2. Erkenntnis: Auch und gerade in der schriftlichen Kommunikation bestehen je nach Land ganz unterschiedliche Gepflogenheiten, z.B. bezüglich der Höflichkeitsfloskeln, der Anrede, des Umfangs, der Häufigkeit und der Inhalte von E-Mails.
- 3. Erkenntnis: Ein gemeinsames interkulturelles Training kann sehr hilfreich sein, um sich zumindest einiger grundlegender Unterschiede bewusst zu werden und sich im interkulturellen Kontext besser bewegen zu können.

4 Kommunikationsmedien

Das vorherige Kapitel hat die große Relevanz der Kommunikation in internationalen/virtuellen Teams, aber auch die besonderen Herausforderungen dabei verdeutlicht. Im Folgenden wird der Aspekt der Mediennutzung vertiefend dargestellt.

4.1 Besondere Anforderungen an die Medienkompetenz in (internationalen/virtuellen) Teams

Hinsichtlich der **Medienkompetenz** ist es wichtig sicherzustellen, dass alle Beteiligten die jeweiligen Medien (technisch) nutzen können, dass die Medien zielführend ausgewählt und

eingesetzt werden können, dass die Personen sich medienangemessen verhalten können und dass sie sensibilisiert sind für die Eigenlogik und Eigendynamik der Medien.⁵

4.1.1 Denkanstöße zur Mediennutzung am Beispiel der Videotelefonie

- Technische Nutzung: Software und Hardware sind vorhanden und funktionstüchtig: Alle Beteiligten müssen das Programm öffnen können; das Mikrofon, den Lautsprecher, das Video nutzen können; anrufen und angerufen werden können; ggf. notwendige Einstellungen (z.B. Lautstärke) vornehmen können.
- Auswahl des Mediums: Ist es gerade sinnvoll, anzurufen (z.B. hinsichtlich der Uhrzeit) oder kann ich einfach ein Dokument in unseren gemeinsamen Ordner legen? Könnte ich den Gesprächsinhalt vielleicht besser schriftlich in einer E-Mail darlegen? Oder nur einen Satz im Chat-Programm schreiben? Oder ist es relevant, die Stimmung des Gegenübers gut erfassen können? Und wie sieht es aus mit der Vertraulichkeit des Gesagten – ist es problematisch, wenn die Kollegen im Hintergrund mithören?
- Einsatz des Mediums: Nicht ständig wegen jeder Kleinigkeit anrufen, aber auch nicht alles nur schriftlich klären.
- Medienangemessen verhalten: Klar, deutlich, langsam und laut sprechen. Sich an einem angemessenen Ort aufhalten.
- Eigenlogik/Eigendynamik der Medien beachten: Gesprächspartner muss ad hoc antworten. Fühlt er sich vielleicht wohler (in einer Fremdsprache), schriftlich zu antworten? Wenn ich bezüglich einer Entscheidung anrufe – wird diese sowieso erst verbindlich, wenn sie schriftlich festgehalten wird? Fühlt sich die Person gezwungen den Anruf anzunehmen (z.B. aufgrund hierarchischer Überlegungen), obwohl es eigentlich gerade nicht passt?

4.1.2 Denkanstöße zur Mediennutzung am Beispiel des Schreibens von E-Mails

- Technische Nutzung: Das grundlegende Verständnis von E-Mails (einmal abgeschickte E-Mails lassen sich meistens nicht zurückholen; Nutzung der Optionen Antworten/Antworten an alle; direkt senden versus senden in CC versus senden in BCC; Nutzung von Anhängen oder Links) soll bei allen Parteien gegeben sein. Die Nutzung der Serien-Mail-Funktion kann zudem helfen, dass die Adressaten sich durch die Nennung ihres Namens eher persönlich angesprochen fühlen, auch wenn viele E-Mails gleichzeitig versendet werden.
- Auswahl des Mediums: Muss ich wirklich eine E-Mail schreiben, um ein Dokument zu versenden, oder wird mein Gesprächspartner von selbst darauf aufmerksam, dass ein neues Dokument im gemeinsamen Ordner liegt? Ich bin wütend auf den Gesprächspartner – ist es wirklich sinnvoll, die Meinungsverschiedenheit in einem E-Mail-Thread auszutragen?
- Einsatz des Mediums: E-Mails haben den Vorteil, dass sie dem Gesprächspartner erlauben, sich Zeit für die Antwort zu nehmen, andererseits erhalten viele Menschen eine so große Anzahl an E-Mails, dass nicht gewährleistet ist, ob sie überhaupt antworten. Wenn man auf eine Antwort angewiesen ist, bietet sich daher oft eher ein persönliches Treffen oder ein Anruf an.
- Medienangemessen verhalten: E-Mails sollten inhaltlich möglichst einfach gestaltet werden. Komplexere Sachverhalte werden besser in mehreren E-Mails oder durch

⁵ Nach Herrmann et al. S. 35

Nutzung eines anderen Mediums vermittelt. Die Nutzung von Ironie und Humor sollte in E-Mails immer gut überlegt werden: Versteht der Gesprächspartner wirklich eindeutig, wie etwas gemeint ist? Die Nutzung von Emojis kann hilfreich sein, um Emotionen zu transportieren, gleichzeitig in bestimmten Kontexten unseriös wirken.

- Eigenlogik/Eigendynamik der Medien beachten: In E-Mails kann die Auswahl der Personen, die in Kopie stehen, strategisch eingesetzt werden. So kann es je nach Kontext Wertschätzung dem Gesprächspartner gegenüber ausdrücken, hierarchisch höherstehende Personen in Kopie zu setzen oder beim Gegenüber ein Gefühl von hoher Relevanz bzw. sogar Druck erzeugen.

4.2 Verschiedene Arten von Medien

Medien lassen sich nach verschiedenen Aspekten kategorisieren. Im Folgenden liegt dabei der Fokus auf der Synchronität der Medien und ihren Aufgaben.

Synchrone Medien erlauben es, dass Sender und Empfänger in Echtzeit Botschaften austauschen und darauf reagieren. Dies hat den Vorteil, dass die Reaktion des Gegenübers in die Kommunikation direkt einbezogen werden kann, beispielsweise können so Missverständnisse sofort durch eine Nachfrage behoben werden. Der Nachteil dabei ist, dass es nicht möglich ist, sehr lange über die Botschaft nachzudenken, bevor man darauf reagiert. Medien, die synchrone Kommunikation erlauben, sind z.B. das Telefon oder Videotelefonie.

Asynchrone Medien erlauben eine zeitversetzte Reaktion auf die Botschaft. Das hat den Vorteil, dass die Reaktion auf Botschaften besser durchdacht werden kann. Der Nachteil ist, dass keine spontane Reaktion auf die Botschaft zu erwarten ist und sich der Sender ggf. gedulden muss, eine Antwort zu bekommen. Zudem können wichtige Kontextinformationen fehlen, die die korrekte Interpretation der Botschaft erschweren. Beispiele für asynchrone Medien sind Briefe und gemeinsam genutzte Clouds. Der Übergang zwischen synchronen und asynchronen Medien kann fließend sein, z.B. abhängig davon, wie schnell jemand auf E-Mails reagiert.

Medien können verschiedene **Aufgaben** erfüllen: Kooperation, Kommunikation und Koordination. Ein gemeinsame, virtuelle Dokumentenablage oder ein Wiki sind dabei Beispiele für Kooperationsmedien, Chats und Diskussionsforen sind Beispiele für Kommunikationsmedien, und Gruppenkalender und Aufgabenlisten sind Beispiele für Koordinationsmedien. In der Praxis werden oft viele Medien gleichzeitig eingesetzt und die Aufgaben der einzelnen Medien können sich überschneiden. So könnten z.B. Kommentare in gemeinsam genutzten Dokumenten sowohl kooperative als auch kommunikative Funktionen erfüllen.

Zusammengefasst bleibt festzuhalten, dass die Sinnhaftigkeit des Einsatzes eines bestimmten Mediums immer kontextabhängig ist. Es gibt weder Medien, die grundsätzlich gut noch Medien, die grundsätzlich schlecht sind.

4.3 Medieneffekte

Medien haben diverse Effekte, von denen einige im Folgenden kurz vorgestellt werden. Zunächst sind alle Medien **Filter**. Ein Teil der Botschaften, die in einem persönlichen Gespräch gesendet werden, wird durch die Nutzung von Medien nicht übermittelt. Dabei kann es sich z.B. um Gestik, Mimik, Tonfall oder den Kontext der Kommunikationssituation handeln. Besonders digitale Medien haben zudem die Eigenschaft zur **Beschleunigung und Vervielfältigung** von Botschaften beizutragen, was von vielen Menschen als Kontrollverlust empfunden wird, wenn z.B. eine eigentlich an einen Empfänger persönlich gerichtete E-Mail plötzlich in der ganzen Firma zirkuliert. Auch die **Beteiligungschancen** an Kommunikation

ändern sich: Einerseits kann sich jeder mit Computer- und Internetzugang der Welt über einen Blogbeitrag mitteilen, andererseits fühlen sich gerade ältere Personen von immer neuen technischen Lösungen überfordert. Dies kann auch zur Veränderung der Kommunikation zwischen den **Hierarchieebenen** beitragen, da Personen, die den Umgang mit Medien gut beherrschen, damit ggf. Hierarchien umgehen können. Für die Führungskraft bedeutet dies, dass die Führungsaufgabe insgesamt weniger überblickbar wird, da beispielsweise durch digitale Medien, wie gemeinsame Ablagesysteme, mehr Personen parallel an einem Projekt arbeiten können. Der Einsatz vieler Medien führt zudem dazu, dass hohe Anforderungen an das Protokollieren und Kontrollieren der Arbeit gestellt werden, um die Ergebnisse der verschiedenen Kanäle zu bündeln. Dies ist auch wichtig, um der fehlenden **Verbindlichkeit** bestimmter Medien (z.B. Dokumentenablage-Systeme) entgegenzuwirken. Andererseits erlauben manche Medien größere **Transparenz**, indem z.B. angezeigt wird, wer wann eine Datei bearbeitet oder eine Nachricht gelesen hat, was das Nachhalten von Ergebnissen erleichtert.

Um trotz der verzerrenden Effekte von Medien gut miteinander arbeiten zu können, sollte auf vier Aspekte geachtet werden: 1) Botschaften sollten möglichst klar formuliert werden. 2) Auch Kontextinformationen des Senders und des Empfängers sollten dabei berücksichtigt werden. 3) Besprochenes sollte zurückgekoppelt werden, um sicherzugehen, dass alle Beteiligten das gleiche Verständnis der Botschaft haben. 4) Wenn möglich sollten immer wieder persönliche Treffen arrangiert werden.

4.4 Auswahl der Medien und praktische Eindrücke

Die Erfahrungen aus der Praxis zeigen, dass es grundsätzlich für unterschiedliche Nutzungszwecke passende Medien gibt. Häufig auftretende Probleme bei der Mediennutzung sind vor allem, dass die Medien aktiv genutzt bzw. gepflegt werden müssen und dass in einigen Fällen datenschutzrechtliche Bedenken bestehen. Bei der **Auswahl der Medien** ist daher nicht nur ihre reine Zweckmäßigkeit zu beachten, sondern auch, inwiefern sie von den Kommunizierenden akzeptiert werden. Die Auswahl der Medien kann kulturell verschieden sein. So werden in China häufig Chat-Apps wie WeChat oder QQ genutzt, die in Deutschland noch eher unbekannt sind. Bei der Auswahl der Medien ist zudem zu beachten, dass diese aus persönlichen Gründen emotional aufgeladen sein können. Der eine ist zufrieden mit Altbewährtem, die andere lernt gerne neue Medien kennen. Die eine drückt sich lieber schriftlich aus, der andere lieber mündlich. Auch Unterschiede zwischen den Generationen lassen sich vielfach beobachten.

Die folgende Tabelle stellt die individuellen Erfahrungen der Workshop-Teilnehmenden mit einigen Medien exemplarisch dar.

Art des Mediums	Zweck der Nutzung	Mögliche Probleme
Virtuelles Kanban-Board	Übersichtlichkeit herstellen	Unterstützt nicht den Vertrauensaufbau
Newsblog	Teammitglieder können interessante Informationen teilen	Muss gepflegt und genutzt werden
Virtuelles Ablagesystem (Cloud)	Gemeinsamer Zugriff auf Dokumente	Es muss geklärt werden, ob Hol- oder Bringschuld für Informationen besteht. Sensibilität von Daten: Was lege ich ab, wo steht der Server?
Microsoft Teams	Eine Lösung für viele Kommunikationsbedürfnisse	Institutionenübergreifend wird die Nutzung (zunehmend) schwierig aufgrund von Sicherheitsmaßnahmen

		(Firewalls) und Kosten (wer hat welche Lizenz).
Diskussionsforen	Austausch ermöglichen	Zu wenig genutzt, daher wieder aufgegeben
Messenger-Dienste (WhatsApp, WeChat o.ä.)	Nutzung auf einer Delegationsreise, um Reiseinformationen zu teilen	Alle Beteiligten müssen die gleiche Lösung akzeptieren und nutzen
Twitter	Außendarstellung, Kontaktpflege	Erfordert regelmäßige Bearbeitung
Doodle	Zur Terminabfrage	Datenschutz
Videokonferenzen (Skype, Facetime, GotoMeeting, Zoom, o.ä.)	Kommt persönlichem Gespräch am nächsten	Alle Personen gleichzeitig im Anruf versammeln; Umgang mit Personen, die sich stumm schalten

4.5 Anregungen zur guten Mediennutzung

Im Rahmen des Workshops wurden einige Denkanstöße und positive Erfahrungen aus der Praxis genannt, die im Folgenden vorgestellt werden.

Zum erfolgreichen Durchführen einer **Videokonferenz** ist es sinnvoll, die Gesprächsinhalte vorher genau zu überlegen. Detaillierte inhaltliche Besprechungen lassen sich schlecht in großen Gruppen durchführen. Diese sollten eher im Vorhinein bilateral durchgeführt werden. Auch die Erfassung der Wünsche der Beteiligten an eine Videokonferenz sollte im Vorhinein geschehen. Ein Beispiel für eine Telefonkonferenz nach diesen Vorgaben ist, dass die Beteiligten sich jede Woche nur für 10 Minuten verabreden und dann in strenger Struktur eine Projektausschreibung nach der anderen besprechen. Bezüglich der Projektausschreibungen wird in der Videokonferenz nur entschieden, ob das Unternehmen sich daran beteiligt oder nicht, ggf. erfolgt noch die Information, ob sich relevante Änderungen an der Ausschreibung ergeben haben. Alle anderen Aspekte werden bilateral vor- und nachbereitet. Somit wird eine sehr effiziente Form der Entscheidungsfindung ermöglicht, die jedoch große Disziplin von den Beteiligten verlangt. Ergänzend zu dieser sehr formalisierten Form der Videokonferenz kann regelmäßig Zeit zum informellen Austausch eingeplant werden, beispielsweise immer 10 Minuten vor längeren Telefonkonferenzen.

Um mit Partnern über große kulturelle und geographische Distanzen **in gutem Kontakt zu bleiben**, sind verschiedene Wege möglich. So kann die Nutzung von Chatprogrammen helfen, regelmäßig informell in Kontakt zu bleiben als Vorbereitung für eine spätere Zusammenarbeit. Zudem könnte man sich für gemeinsame Besuche von Messen und Konferenzen verabreden, um häufiger persönlichen Kontakt zu ermöglichen. Schließlich könnte man eine gemeinsame Telefonkonferenz als Jour fixe einrichten oder regelmäßig einen Newsletter versenden, um sich gegenseitig über aktuelle Entwicklungen zu informieren, selbst wenn konkret keine Projekte bearbeitet werden. Auch kleine Aufmerksamkeiten können hilfreich sein, wie z.B. das Versenden von Geburtstagskarten oder guten Wünschen zu den Festtagen des Partnerlandes.

Insgesamt zeigen diese Anregungen, dass eine gute Balance zwischen klarer Struktur und Verlässlichkeit auf der einen Seite und dem persönlichen Kontakt auf der anderen Seite zur erfolgreichen Mediennutzung beitragen.

5 Fazit

Die vorliegende Handreichung verdeutlicht, dass die Zusammenarbeit in internationalen/virtuellen Teams die Beteiligten vor besondere Herausforderungen stellt und zeigt aufbauend auf konkreter Erfahrung Möglichkeiten für eine bessere Bewältigung der Herausforderungen. Diese können sich z.B. aufgrund kultureller, sprachlicher und geographischer Distanzen ergeben. In internationalen/virtuellen Teams ist insbesondere die medien-vermittelte Kommunikation eine Quelle verschiedener Herausforderungen durch die unterschiedlichen Effekte der Medien. Die Nutzung digitaler Medien vereinfacht aber auch die Zusammenarbeit über weite Distanzen hinweg. So ermöglicht Videotelefonie einen Austausch, der dem persönlichen Gespräch am nächsten kommt, und virtuelle Ablagesysteme ersetzen den gemeinsam genutzten Aktenschrank. Nichtsdestotrotz sind persönliche Treffen von großer Relevanz, um sich fachlich und persönlich austauschen zu können. Die Praxiserfahrungen und Beispiele verdeutlichen, dass es für die vielfältigen Herausforderungen der Zusammenarbeit in internationalen/virtuellen Teams diverse Lösungsansätze gibt. Diese sind jedoch nicht als allgemein gültige Lösung zu verstehen, sondern sollten immer der jeweiligen Situation, den Bedürfnissen und Wünschen der Beteiligten angepasst werden. Das Verständnis für andere Kulturen und ein Feingefühl im Umgang mit anderen Menschen sind dabei wichtige Kompetenzen. Eine gelungene internationale Kooperation kann deutschen Clustern/Netzwerken Zugang zu neuen Märkten, Produkten und wissenschaftlichen Erkenntnissen ermöglichen und bereichert gleichzeitig die Beteiligten durch die Stärkung ihrer Sprachkenntnisse und interkulturellen Fähigkeiten. Manager von Clustern/Netzwerken, die die Zusammenarbeit in internationalen/virtuellen Teams aktiv gestalten und meistern, können ihren Mitgliedern einen großen Mehrwert bieten, indem sie ihr Wissen weitergeben und so die internationale Zusammenarbeit unterstützen.

Quellen

Workshop-Unterlagen vom 14.11.2019, vorbereitet und präsentiert von Katharina Warta.

Buriticá, Juan Pablo und Womersley, Katie. „A Guide to Distributed Teams“ Increment Ausgabe 11, November 2019. Online: <https://increment.com/teams/a-guide-to-distributed-teams/> (Letzter Zugriff: 09.04.2020).

Dziomdziora, Lukasz. „10 Quick Tips for Managing a Distributed Team in 2019“, G2 Learning Hub, 7. Mai 2019, Online: <https://learn.g2.com/managing-distributed-team> (Letzter Zugriff: 09.04.2020).

Herrmann, Dorothea, Hüneke, Knut und Rohrberg, Andrea. „Führung auf Distanz: Mit virtuellen Teams zum Erfolg“, 2. Auflage, 2012. ISBN: 3834937118.

Neeley, Tsedal. „Global Teams that Work“ Harvard Business Review, Ausgabe vom Oktober 2015. Online: <https://hbr.org/2015/10/global-teams-that-work> (Letzter Zugriff: 09.04.2020).

Warmbier, Piotr für den Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik. „Business Knigge China“, nicht datiert, Online: https://www.bme.de/fileadmin/horusdam/787-Business-Knigge_China.pdf (Letzter Zugriff: 09.04.2020).