

Die approbierte Originalversion dieser Diplom-/Masterarbeit ist an der Hauptbibliothek der Technischen Universität Wien aufgestellt (<http://www.ub.tuwien.ac.at>).

The approved original version of this diploma or master thesis is available at the main library of the Vienna University of Technology (<http://www.ub.tuwien.ac.at/englweb/>).

Interkulturelle Kompetenz in IT-Projektteams

Rene Zechmeister

15. Januar 2008

Danksagung

Nun ist es endlich an der Zeit die letzten Worte meiner Diplomarbeit zu verfassen und denjenigen einen Dank auszusprechen, die mich während meines Studiums und dem Verfassen meiner Diplomarbeit unterstützt haben.

Ich möchte vor allem meiner Freundin Martina von ganzem Herzen danken - für den seelischen Beistand bei meinen universitären Tätigkeiten, für die tatkräftige Unterstützung im Haushalt und ihrem Verständnis für einfach alles.

Auch meinem ehemaligen Lehrer Magister Gerhard Grubmüller möchte ich danken - für die Unterstützung in einer sehr schwierigen Phase der Diplomarbeit.

Weiters möchte ich allen Interviewpartnern der Firmen IBM und Procter & Gamble danken, die mir bei meinem empirischen Teil die notwendigen Informationen geliefert haben.

Zuletzt möchte ich noch erwähnen, dass ich mein ganzes Studium selbst finanziert habe, dafür hart arbeiten musste, und dabei nie mein Ziel aus den Augen verloren habe ...

Interkulturelle Kompetenz in IT-Projektteams

Kurzfassung

„Kultur ist ein universelles, für eine Gesellschaft, Organisation und Gruppe aber sehr typisches Orientierungssystem. Es beeinflusst das Wahrnehmen, Denken, Werten und Handeln aller ihrer Mitglieder ...“ (Thomas, 1996, S. 112).

„Die Fähigkeit kulturelle Bedingungen und Einflussfaktoren im Wahrnehmen, Urteilen, Empfinden und Handeln bei sich selbst und bei anderen Personen zu erfassen, zu respektieren, zu würdigen und produktiv zu nutzen im Sinne einer wechselseitigen Anpassung,..“ (Thomas, 2003, S.15) wird als interkulturelle Kompetenz bezeichnet.

Die beiden Definitionen bilden einen Einstieg in die Diplomarbeit. Im Anschluss werden Modelle interkultureller Kompetenz und die Erfassung interkultureller Kompetenz behandelt. Die Modelle geben Aufschluss über Fähigkeiten, die für interkulturell kompetente Personen zutreffen sollen. Die Erfassung interkultureller Kompetenz ist ein junges Forschungsgebiet. Mit ein Grund, warum zu dieser Thematik kaum Fachliteratur gefunden wurde ist die Tatsache, dass das Erfassen menschlicher Fähigkeiten in Zahlen ein schwieriges Unterfangen ist. Trotzdem gibt es zwei Testverfahren, die sich dieser Herausforderung stellen und in dieser Arbeit näher erläutert werden.

In weiterer Folge wird eine empirische Erhebung mittels qualitativer Interviews durchgeführt, wobei die Frage, welche Anforderungen an Teammitglieder von interkulturellen und kulturell homogenen Projektteams in IT-Projekten gestellt werden, untersucht wird. Die Ergebnisse zeigen, dass fachliche Kompetenz, Kommunikationsfähigkeit, Erfahrung, Teamfähigkeit, Toleranz, selbständiges Arbeiten, Einfühlungsvermögen und Flexibilität sowohl in interkulturellen, als auch in kulturell homogenen Projektteams Anforderungen an die Teammitglieder darstellen. Bei interkulturellen Teams sind zusätzlich Fremdsprachenkenntnisse und Kulturwissen von großer Bedeutung.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	2
1.1	Zielsetzung	3
1.2	Vorgehensweise	3
2	Begriffserklärung und theoretische Grundlagen	5
2.1	Globalisierung	5
2.2	Kultur	7
2.2.1	Kulturdimensionen	10
2.2.2	Strukturmerkmale von Kulturen	12
2.2.3	Kulturfelder in internationalen Unternehmen	18
2.2.4	Stereotyp, Ethnozentrismus, Subjektive Realitätswahrnehmung	19
2.2.5	Zusammenfassung und Schlussfolgerung	21
2.3	Projektteams	22
2.3.1	Anforderungen an Projektteammitglieder	24
2.3.2	Anforderungen an die Projektleitung	26
2.3.3	Anforderungen an interkulturelle Projektteams	27
2.3.4	Zusammenfassung	29
3	Interkulturelle Kompetenz	30
3.1	Der Begriff Kompetenz	30
3.2	Der Begriff Interkulturelle Kompetenz	33
3.3	Ein Beispiel für interkulturelle Inkompetenz	35
3.4	Modelle interkultureller Kompetenz	39
3.4.1	Listenmodell	39
3.4.2	Strukturmodelle	40
3.4.3	Situatives, interaktionistisches Modell	45
3.4.4	Zusammenfassung und Schlussfolgerung	48
3.5	Erfassen interkultureller Kompetenz	49
3.5.1	Punktuelle Testverfahren	49
3.5.2	Systematisch-ganzheitliche Testverfahren	52
3.5.3	Zusammenfassung	53
4	Empirische Untersuchung	54
4.1	Vorgehensweise	54
4.2	Interviewpartner	56

4.3	IBM - Überblick & Unternehmenskultur	58
4.4	Das problemzentrierte Interview	62
4.5	Verschriftlichung der Daten	63
4.6	Auswertung der Interviews	64
4.6.1	Ergebnisdarstellung aus dem Leitfaden	65
4.6.2	Falldarstellung	83
4.6.3	Fallbewertung	91
4.6.4	Interviewinterpretation	94
4.6.5	Fallvergleich	96
4.6.6	Die Bedeutung der Unternehmenskultur von IBM in den Aussagen der IT-Projektleiter zur interkulturellen Kompetenz	106
4.6.7	Gegenüberstellung der Anforderungen der Projektleiter mit dem Modell von Bolton und der Definition von interkultureller Kom- petenz von Kealey und Ruben	107
5	Conclusio	113
	Abbildungsverzeichnis	vii
	Tabellenverzeichnis	viii
	Literaturverzeichnis	ix
	Anhang	xv
.1	Leitfaden	xv

1 Einleitung

Die Internationalisierung der Weltwirtschaft ist für heutige Unternehmen eine große Herausforderung. Um dieser Herausforderung gerecht zu werden und sich erfolgreich im internationalen Markt durchzusetzen, müssen bestimmte Faktoren beachtet werden. Ein wichtiger Aspekt, der unmittelbar mit der Internationalisierung einhergeht, bildet die kulturelle Vielfalt am internationalen Markt.

Personal, das ausschließlich in inländisch operierenden Unternehmen tätig ist, sollte sich wesentlich von Personal international tätiger Unternehmen unterscheiden. Verschiedene Einflüsse aus unterschiedlichen Kulturen zwingen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, sich anders zu verhalten und zusätzliche Fertigkeiten mitzubringen. Daher müssen Unternehmen gemeinsam mit ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen ein kulturelles Verständnis erwerben und in der Praxis umsetzen. Man spricht in diesem Zusammenhang oft von interkultureller Kompetenz.

1.1 Zielsetzung

In dieser Diplomarbeit sollen folgende Fragestellungen behandelt werden, wobei die letzte Frage zentrales Thema der empirischen Untersuchung darstellt:

- Welche verschiedenen Modelle interkultureller Kompetenz gibt es und welche Fertigkeiten muss eine Person besitzen, um „interkulturell kompetent“ zu sein?
- Wie kann interkulturelle Kompetenz gemessen werden?
- Welche Anforderungen werden an Teammitglieder von interkulturellen und nicht-interkulturellen Projektteams in IT-Projekten gestellt?

Die Antworten der ersten beiden Fragen werden theoretisch mit Hilfe von ausgewählter Fachliteratur hergeleitet. Die letzte Frage wird mittels qualitativer Sozialforschung untersucht und beantwortet. Zur Datenerhebung dient das problemzentrierte Interview und zur Datenauswertung die Methode zur Auswertung problemzentrierter Interviews nach Witzel (1996).

1.2 Vorgehensweise

Die vorliegende Diplomarbeit gliedert sich in drei Kapitel:

Kapitel 2, welches den Titel **Begriffserklärungen** trägt, behandelt eine Einführung in das Themengebiet. Nach einer kurzen Erläuterung des Phänomens der Globalisierung, wird dem Leser und der Leserin anhand einiger Definitionen der Begriff „Kultur“ näher gebracht. Auf Probleme beim Aufeinandertreffen mehrerer Kulturen weisen die Begriffe „Stereotyp“, „Ethnozentrismus“ und „Subjektive Realitätswahrnehmung“. Der letzte Abschnitt dieses Kapitels erklärt die Anforderungen an Projektteams und deren

Mitglieder.

Als Einstieg in das Kapitel **interkulturelle Kompetenz** werden Definitionen von „Kompetenz“ und „interkultureller Kompetenz“ gezeigt. Ein Beispiel für interkulturelle Inkompetenz zeigt eine misslungene Arbeitsbeziehung. Ein griechischer Mitarbeiter und sein amerikanischer Vorgesetzter veranschaulichen sehr deutlich, wie zwei Arbeitskollegen ihre Zusammenarbeit durch kulturelle Unterschiede zerstören. Danach werden Modelle interkultureller Kompetenz von diversen Autoren vorgestellt. Die interessante Frage wie interkulturelle Kompetenz gemessen werden kann, bildet den Abschluss dieses Kapitels.

Im vierten Kapitel wird eine **empirische Untersuchung** mittels qualitativer Interviews durchgeführt. Die empirische Untersuchung soll die Fragestellungen: „Welche Anforderungen werden an Mitglieder von interkulturellen Projektteams in IT-Projekten gestellt?“ und „Wie unterscheiden sich diese von den Anforderungen an Projektteams mit Mitgliedern aus nur einer Nation?“ klären. Zur Beantwortung dieser Fragen werden problemzentrierte Interviews mit IT-Projektleitern der Firma IBM und einem IT-Projektleiter der Firma Procter & Gamble geführt und analysiert. Bei der Auswertung werden die Ergebnisse der geführten Interviews veranschaulicht und Schlussfolgerungen, wie etwa: „Was macht interkulturelle Kompetenz in IT-Projekten aus?“ oder „Welche Rolle spielt interkulturelle Kompetenz in interkulturellen IT-Projektteams?“ gezogen. Auf Basis der gesamten Diplomarbeit wird im letzten Abschnitt eine Schlussfolgerung hergeleitet.

2 Begriffserklärung und theoretische Grundlagen

2.1 Globalisierung

Das steigende Interesse rund um den Begriff „interkulturelle Kompetenz“ ist als Folge der ständig wachsenden Globalisierung zu betrachten. Folglich möchte ich einen kurzen Einblick in dieses Thema geben:

Globalisierung ist ein oft verwendeter Begriff der Gegenwart und bezeichnet das Zusammenwachsen der gesamten Welt in den Bereichen Kultur, Politik, Wirtschaft, Verkehr und Kommunikation. Globalisierung hat schon immer stattgefunden. Denken wir an das Jahr 1492 als Christoph Kolumbus Amerika entdeckt, und an 1884 als sich 25 Staaten auf das System der Zeitzonen geeinigt haben. Aber gerade in den letzten 100 Jahren hat es einen enormen Quantitätssprung und zugleich einen enormen Qualitätssprung gegeben. Zum Beispiel 1913 als sich ein Flugzeug mit 8 Personen 2 Stunden in der Luft hält, an 1946 als es zur Gründung der Vereinten Nationen kam, oder an die Jahre 1993 der Entstehung der EU und 1995 als die WTO (Multilaterale Handelsorganisation) gegründet wird (vgl. Osterhammel/Petersson, 2003, S.47ff).

Die globale Verflechtung wird immer dichter und umfasst immer mehr Teile unseres Globus. Zahlreiche Gründe dafür sind, dass die internationale Handelsfreiheit, die In-

vestitionsfreiheit, die Niederlassungsfreiheit, die Freiheit des Geldverkehrs und des Kapitalverkehrs ihren Höhepunkt erleben (vgl. Schmidt, 1998, S. 135).

Die Tatsache der steigenden Verflechtung ist aber nicht nur durch zahlreiche Organisationen und Gemeinschaften und deren Gesetze begründet, sondern vor allem die technischen Fortschritte unserer Zeit tragen zu diesem Phänomen bei. Flugzeuge mit bis zu 850 Sitzplätzen bestimmen den Personentransportverkehr und lassen Menschen in kurzer Zeit an nahezu jeden Ort der Welt reisen. Containerschiffe, Tanker und Frachtflugzeuge können Öl und andere wichtige Güter und Handelswaren in großen Mengen und kurzer Zeit über die ganze Welt transportieren. Das World Wide Web ermöglicht Daten und Informationsverkehr von einem Rechner zu jedem x-beliebigen. Durch Funknetzverbindungen könnten wir sogar im brasilianischen Regenwald ein Geschäft abwickeln. Zuletzt bietet uns die Telekommunikation ein hervorragendes Mittel zur Verständigung über weit entfernte Strecken. Diese Entfaltung moderner Techniken hat dazu beigetragen, dass in den letzten zwei Jahrzehnten doppelt so viele Menschen an der Weltwirtschaft beteiligt waren. Die Herkunft der Menschen, die die Weltwirtschaft verdoppelt haben, ist nicht Europa oder Amerika, sondern die östliche Welt. Das Ergebnis ist, dass osteuropäische und asiatische Länder immer näher an die Westlichen heranrücken. Das hat zur Folge, dass Amerika und West- und Mitteleuropa sich in genau diesen Märkten etablieren wollen. Deshalb streben sie nach:

- Investitionen und
- Kapitalanlagen in die osteuropäische und asiatische Wirtschaft
- Verlegung der Wirtschaftsstandorte in so genannte Billiglohnländer
- intensiver Handel

Hier schließt sich der Kreis zum Thema der interkulturellen Kompetenz. Unternehmen senden ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in fremde Länder, um dort ihre Strategi-

en (siehe zuvor genannte Punkte) umzusetzen. Abbildung 2.1 zeigt die unterschiedlichen Formen der Auslandstätigkeit von Unternehmen. Aus der Abbildung geht hervor, dass bei Exporten die Aufwände des Kapitals und des Managements im Stammland bleiben. Bei einer Lizenzvergabe sind die Kapital- und Managementleistungen im Stammland etwas niedriger. Bei einer Tochtergesellschaft hingegen wird das Kapital und das Management im Gastland zur Verfügung gestellt. Welche Anforderungen die Mitarbeiter

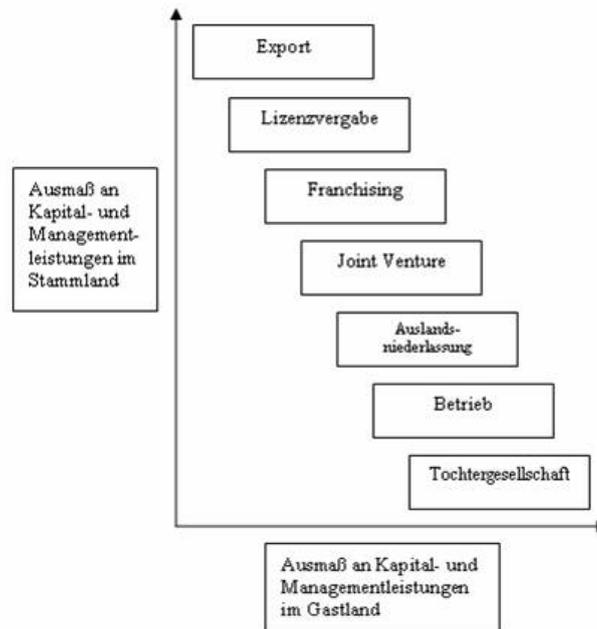


Abbildung 2.1: Formen der Auslandstätigkeit (Quelle: Apfelthaler, 1998, S.16)

und Mitarbeiterinnen mitbringen müssen um zu bestehen, soll in dieser Arbeit geklärt werden.

2.2 Kultur

Durch die zunehmende Internationalisierung müssen sich Unternehmen immer mehr mit dem Thema Kultur beschäftigen. Was ist interkulturelle Kompetenz? Dieser Frage möchte ich in diesem Kapitel anhand einiger Begriffsdefinitionen nachgehen. Der Begriff

der interkulturellen Kompetenz lässt sich auch mit einer einzigen Definition beschreiben, aber dazu später. Vorerst möchte ich die Begriffe „Kultur“ und „Kompetenz“ definieren.

Geert Hofstede, eine wichtige Persönlichkeit in der Kulturforschung, definiert Kultur folgendermaßen: „Kultur ist die kollektive Programmierung des Geistes, die die Mitglieder einer Gruppe oder Kategorie von Menschen von einer anderen unterscheidet“ (Hofstede, 2006, S.4). Abbildung 2.2 zeigt die 3 Ebenen der Einzigartigkeit in der mentalen Programmierung des Menschen.

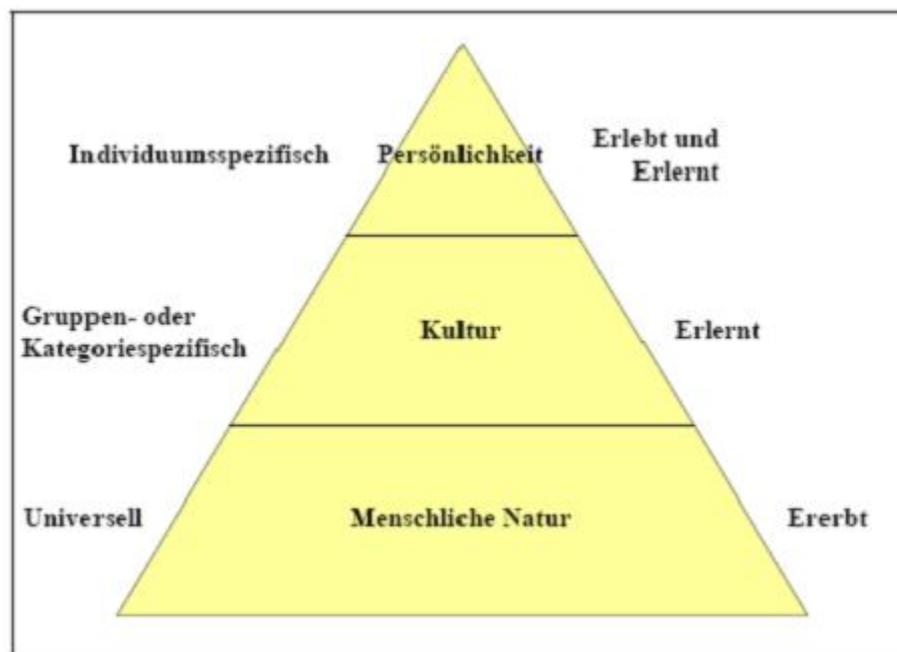


Abbildung 2.2: Ebenen der mentalen Programmierung (Quelle: Hofstede, 2006, S.4)

Aus der Abbildung geht hervor, dass Kultur erlernt ist, und nicht angeboren. Sie leitet sich aus unserem sozialen Umfeld ab, und nicht aus unseren Genen. Kultur wird in diesem Fall von der Persönlichkeit einerseits, und der menschlichen Natur andererseits, unterschieden. Die Persönlichkeit ist ein Merkmal eines Individuums und meint die persönlichen Erfahrungen in Kombination mit individuellen Eigenschaften. Kultur ist Gruppen- oder kategoriespezifisch und beinhaltet Normen, Werte, Symbole, Sprache,

Rituale und Zeit-/Raumvorstellung. Die menschliche Natur ist universell und definiert Hunger, Sexualität und Emotionen.

Nach Thomas ist „Kultur ein universelles, für eine Gesellschaft, Organisation und Gruppe aber sehr typisches Orientierungssystem. Es beeinflusst das Wahrnehmen, Denken, Werten und Handeln aller ihrer Mitglieder und definiert somit deren Zugehörigkeit zur Gesellschaft. Kultur als Orientierungssystem strukturiert ein für die sich in der Gesellschaft zugehörig fühlenden Individuen spezifisches Handlungsfeld und schafft damit die Voraussetzung zur Entwicklung eigenständiger Formen der Umweltbewältigung“ (vgl. Thomas, 1996, S. 112).

Es gibt zahlreiche Definitionen zum Begriff Kultur, aber laut Kulturanthropologie (= die Wissenschaft zur systematischen Erforschung kultureller Prozesse und Systeme) „findet sich keine einheitliche, allgemein anerkannte, alle Aspekte des Kulturbegriffs gleichermaßen umfassende Definition“ (Keller, 1981, S.114).

Einig sind sich viele Autoren, dass Kultur aus zwei Ebenen besteht, einer eher unsichtbaren (wird meist als selbstverständlich wahrgenommen) und einer wahrnehmbaren Ebene bzw. eines immateriellen und materiellen Elements einer Kultur (vgl. Osgood, 1951 bei Schmid, 2002, S.659):

- „**Concepta** sind Phänomene, die den tiefer liegenden Bestandteil von Kultur ausmachen. Das sind Grundannahme, Werte, Normen, Einstellungen und Überzeugungen.
- **Percepta** sind Phänomene, in denen sich die Concepta ausdrücken und die empirisch wahrnehmbar, beobachtbar und fassbar sind. Das sind Verhaltensweisen und Artefakte“.

Keller (1981, S.114-118) hat auf Basis einer Literaturzusammenstellung der Autoren Kröber/Kluckhohn (1952) 8 Merkmale definiert, die den Begriff Kultur umfassend defi-

nieren: Er unterscheidet mehr als zwei Ebenen.

1. „Kultur ist menschgeschaffen und umfasst somit sichtbare Kulturprodukte (Kunst, Literatur,..), schematisierende Verhaltensformen (Sitten, Gebräuche,..), soziale Organisationsformen (Familienform, Ehe,..) und nicht sichtbare Überzeugungen, Motive, Werte und Einstellungen
2. Kultur wird von einer sozialen Gruppe und deren Mitglieder getragen
3. Kultur wird erlernt im Gegensatz zu vererbten biologischen Anlagen
4. Kultur wird übermittelt durch Sprache, Kunst, Literatur, Rituale,..
5. Kultur umfasst sämtliche Regeln, Normen und Verhaltenskodices
6. Kulturen streben nach innerer Konsistenz (Widerspruchsfreiheit)
7. Kultur ist jenes Instrument, mit dem eine Gesellschaft die Anpassung an ihre Umwelt bewerkstelligt
8. Kulturen sind anpassungsfähig, daher neigen sie dazu, sich den geänderten Verhältnissen und Forderungen der klimatischen, physikalischen, technologischen, ökonomischen und sozialen Umwelt anzupassen. Man nennt diesen Prozess Kulturwandel“.

Für den weiteren Verlauf dieser Diplomarbeit wird die Kulturdefinition nach Thomas als Grundlage des Begriffs dienen.

2.2.1 Kulturdimensionen

Hofstede hat zahlreiche wissenschaftliche Arbeiten über diverse Aspekte der Kultur geschrieben. In seinem 1980 veröffentlichten Buch *Culture's Consequences* erforscht Hof-

tede 4 Kulturdimensionen (die fünfte Dimension wird erst 1987 hinzugefügt), die als Versuch gelten, universelle Werte zu finden, mit Hilfe derer man verschiedene Nationen und Kulturen vergleichen kann. Die Studie, die Hofstede von 1967-1973 durchführt, umfasst 116.000 Befragungen von IBM-Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in 53 verschiedenen Ländern und in 20 unterschiedlichen Sprachen (vgl. Hofstede, 1980, S.48ff):

- **Machtdistanz**

Diese Dimension beschreibt, inwieweit ungleiche Machtverhältnisse in einer Kultur akzeptiert werden. Eine hohe Machtdistanz entspricht einem hohen Grad der Erwartung und einer Akzeptanz der Ungleichverteilung von Macht. Eine geringe Machtdistanz entspricht einem geringen Grad der Erwartung und einer Akzeptanz der Ungleichverteilung von Macht.

- **Individualismus und Kollektivismus**

Inwieweit definieren sich die Mitglieder einer Kultur als Teil eines sozialen Gefüges und fühlen sich diesem gegenüber verantwortlich? Individualismus (Wahrnehmung als autonomes Individuum; persönliche Ziele stehen im Vordergrund) vs. Kollektivismus (Wahrnehmung als Mitglied einer sozialen Gruppe; persönliche Ziele stehen im Einklang mit der Gruppe).

- **Unsicherheitsvermeidung**

In welchem Ausmaß rufen unklare und mehrdeutige Situationen in einer Kultur Verunsicherung und Ängstlichkeit hervor? Hoch (hohe Verbindlichkeit; viele Regelungen; strukturierte Situationen werden unstrukturierten vorgezogen) vs. Niedrig (niedrige Verbindlichkeit; kein Gefühl von Bedrohung in ungewissen Situationen).

- **Maskulinität und Feminität**

Inwieweit werden Geschlechterrollen voneinander abgegrenzt und festgelegt? Maskulinität (klare Trennung der gesellschaftlichen Rollen von Mann und Frau; männlich: Leistungsstreben, Durchsetzungsvermögen, Dominanz und materielles Streben; weiblich: Fürsorglichkeit, Bescheidenheit, Unterordnung, Warmherzigkeit) vs.

Feminität (keine Trennung der Rollen; keine Definition der Geschlechterrollen durch bestimmter Merkmale).

- **Langzeitorientierung** (Ergänzung 1987 unter Berücksichtigungen von Forschungen in China)

Wie stark wird langfristiges Denken wertgeschätzt? Hoche Langzeitorientierung (alte Traditionen wirken bis in die Gegenwart; Handlungen von heute haben hohe Verbindlichkeit für die Zukunft; stabile, verbindliche soziale Gefüge über Generationen) vs. Niedrige Langzeitorientierung (Traditionen besitzen nur nostalgischen Wert; soziale Veränderungen vollziehen sich leicht; soziale Verhältnisse daher instabil und unverbindlich)(vgl. Hofstede, 2002, Band 2)

2.2.2 Strukturmerkmale von Kulturen

Baumer (vgl. 2002, S.21-48) hat in seinem Handbuch „Interkulturelle Kompetenz“ folgende Merkmale von Kulturen definiert:

1. Nationalcharakter, Basispersönlichkeit, Sozialcharakter

Jede Nation hat bestimmte kulturelle Gemeinsamkeiten. Die Basispersönlichkeit eines Menschen entsteht im Kindesalter und beruht auf psychologischen Gemeinsamkeiten einer sozialen Gruppierung. Der Sozialcharakter beruht auf den sozialen Gepflogenheiten einer Gruppe (in den meisten Fällen einer Nation) und zeigt sich zum Beispiel in der Verbindung zwischen Kind und Eltern bzw. welche Pflichten haben beide für einander. Baumer (vgl. 2002, S. 21ff) vergleicht dabei China, arabische Länder, Spanien und Nordamerika.

2. Wahrnehmung

Kulturen besitzen unterschiedliche Formen der Wahrnehmung:

- Beispielsweise gilt die Farbe Grau in den meisten Kulturen als trübe Farbe. Bei Indianern, die in trockenen Gegenden leben bedeutet grau „regenverheißend“ und ruft in ihnen somit ein freudiges Gefühl hervor. Eskimos kennen für Schnee 16 verschiedene Bezeichnungen während Deutsche Durchschnittsbürger nur eine Bezeichnung kennen.
- Kopf- und Gesichtsformen werden innerhalb von Kulturen sehr differenziert wahrgenommen, während kulturübergreifend oft große Schwierigkeiten herrschen, einzelne Menschen voneinander zu unterscheiden.
- Der Tastsinn wird kulturspezifisch ebenfalls verschieden wahrgenommen. Denken wir nur an Händeschütteln oder andere Begrüßungsmethoden die dadurch geprägt sind, dass man sich nicht berührt.
- Interessante Kulturunterschiede gibt es beim Geruchssinn festzustellen. Während im asiatischen und arabischen Raum Gerüche sehr intensiv wahrgenommen und präsentiert werden (auf Gewürz Souks), versuchen Amerikaner Gerüche mit diversen Sprays zu überdecken.

3. Zeit

Zeit kann unterschiedlich wahrgenommen werden. Daher haben Kulturen einen unterschiedlichen Zeitbegriff und orientieren sich entweder an der Vergangenheit (Vorfahrenkult in China), an der Gegenwart (Lateinamerika, Mittelmeerraum) oder an der Zukunft (Westeuropa, USA).

4. Raum

In der Wahrnehmung von Raum gibt es auch kulturspezifische Unterschiede. Bei der Gestaltung von Wohnräumen sind sich Kulturen sehr gegensätzlich. EuropäerInnen und AmerikanerInnen haben durch ihr Mobilar eine starke Gliederung und strikte Grenzen, wobei AsiatInnen mehr auf Zwischenräume achten, halbfeste

Wände bevorzugen und Räume für verschieden Zwecke nutzen. Bei der Kommunikation entstehen Räume, die unterschiedliche Distanzen zwischen Interaktionspartnern schaffen:

- „Intimate distance: Sexualität und enge körperliche Berührungen
- personal distance: Körperkontakte ohne Intimitäten (Schulterklopfen, Händeschütteln,..)
- social distance: unpersönliche (Geschäfts-)Gespräche
- public distance: Kontakte mit höher gestellten oder öffentlichen Persönlichkeiten“. (Baumer, 2002, S.27)

In Abhängigkeit der Kultur und des Anwendungsfalles ist die Distanz kleiner oder größer. In manchen asiatischen Kulturen ist Händeschütteln verpönt, und die soziale Stellung bestimmt die Größe der Distanz. Vor allem im Berufsleben gibt es je nach Kultur verschiedene Gewohnheiten. Beispielsweise bei Sitzungen sind die räumliche Distanz und die Sitzordnung fest vorgeschrieben. Allgemein kann man sagen, dass in einigen arabischen Ländern, in Lateinamerika und im Mittelmeerraum die Interaktionsdistanz weitaus geringer ist, als in Westeuropa, Nordamerika und Australien.

5. Denken

Jede Kultur denkt in einer anderen Art und Form. Dabei lassen sich 4 Denkformen und ihre Kontroverse ableiten:

- „Logisch (analytisch-linear-rational) - prälogisch (ganzheitlich, assoziativ)
- induktiv (von Konkretem ausgehend, übergehend zu allgemeineren; hauptsächlich in westlichen Kulturen) - deduktiv (Konstruktion von

übergreifenden Theorien; vorwiegend in Russland, Lateinamerika, arabischer Raum)

- abstrakt (objektiv-neutral, eher auf Gegenstände als Personen bezogen; oft in westlichen Kulturen) - konkret (subjektiv-emotional; afrikanische Kulturen)
- alphabetisch (Lesen und Schreiben nicht nur als Fertigkeit, sondern mit Einfluss auf die Denkweise) - analphabetisch (stark auf Konkretes, Personen, Situationen und den Augenblick bezogen)“. (Baumer, 2002, S.28f)

6. Sprache

Sprachunterschiede gibt es nicht nur in diversen Kulturen, sondern in den kleinsten Gruppierungen. Jede Interessensgruppe (Musiker, Sportler,..) und jeder Beruf (Seemann, Informatiker, Pilot,..) hat eigene Subsprachformen. Außerdem kann ein Wort in verschiedenen Zusammenhängen sehr unterschiedliche Bedeutungen haben: Das Wort „Blatt“ hat bei Botanikern, Pianisten, Grafikern und Pokerspielern sehr verschiedenartige Bedeutungen. Sprache ist aber nicht nur ein Kommunikationsinstrument, sondern vor allem eine Möglichkeit, Emotionen auszudrücken. Das Denken und die Erfahrung mit der Umwelt spielt bei der Sprache die bedeutendste Rolle.

7. Nonverbale Kommunikation

Die nonverbale Kommunikation ist von außergewöhnlicher Wichtigkeit in Interaktionen und kann in folgende Formen unterteilt werden:

- „Kinesics (Körpersprache)
- Proxemics (Raum, Distanz)
- Mimik (Gesichtsausdruck)

- Gestik
- Orientierungswinkel (Winkel, in dem man zu einer anderen Person steht)
- äußere Erscheinung (einschließlich Kleidung und Schmuck)
- Haltung, Stehen, Sitzen
- Kopfbewegungen
- Blickkontakte
- Paralinguistik (Sprechintensität, Sprachweise, Lautstärke,...)“. (Baumer, 2002, S.33)

Diese Erscheinungsformen werden in jeder Kultur angewandt, aber eine identische Form kann in verschiedenen Kulturen eine andere Bedeutung haben. Beispiele:

- a) In den meisten Ländern wird das Lachen als Fröhlichkeit empfunden. In Japan wird das Lachen als Anzeichen von Verwirrung, Unsicherheit oder Verlegenheit gedeutet.
- b) Beim Zeichen „alles OK“ (die zu einem Kreis zusammengehaltenen Daumen und Zeigefinger) bedeutet bei Piloten und Tauchern „alles klar“. Bei Japanern bedeutet es wiederum „jetzt können wir über Geld reden“ und in Spanien, Lateinamerika, Russland und Osteuropa bedeutet es eine sehr vulgäre Geste.
- c) Araber sprechen sehr viel und in schnellem Tempo, während Japaner oft Pausen zwischen Wörtern einlegen, da es entscheidend für ihre Bedeutung ist.
- d) Kopfnicken bedeutet im europäischen Raum „Ja“, im Orient unterscheidet man zwischen Kopfnicken nach unten, was Zustimmung bedeutet und Kopf-

nicken nach oben, was Verneinung bedeutet.

- e) Bei Hindus, Muslimen und Buddhisten gilt die linke Hand als unrein, daher ist es zu vermeiden, jemandem etwas mit der linken Hand zu überreichen oder jemanden damit zu berühren.

8. Wertorientierungen

Kulturen unterliegen bestimmten Wertorientierungen (Umgang zwischen Mensch und Natur; Zeitorientierung;..), die das Denken, Erleben und Handeln beeinflussen. Diese Werte, an denen sich Kulturen orientieren, sind nicht allgemein gültig. Einzelne Individuen können sehr unterschiedlich ausgeprägt sein.

9. Verhaltensmuster, Sitten und Normen

Ein bekannter Spruch besagt: „Andere Länder, andere Sitten“. Tatsächlich sind Verhaltensmuster, Sitten und Normen von Kultur zu Kultur unterschiedlich. Hier einige Beispiele:

- Heiratssitten sind in Industriestaaten deutlich anders, als in Indien beispielsweise. In Indien kennt sich das Brautpaar oft nicht einmal. Die Eltern entscheiden, wer deren Tochter heiraten darf. Meist dauern Hochzeiten in Asien und Osteuropa (Indien, Serbien und Montenegro, Mazedonien,..) mehrere Tage oder Wochen, wogegen in Westeuropa und Amerika die Hochzeit an einem Tag stattfindet.
- Das Kaufen in arabischen Ländern ist dem der anderen Länder verschieden. Während es bei uns einen festgesetzten Preis gibt, wird in der arabischen Welt um jeden Preis gehandelt. Es wird indes als unhöflich empfunden den ersten Preis eines Verkäufers zu akzeptieren.
- Beim Spielen ist es in westlichen Ländern üblich einen Gewinner und einen

Verlierer zu ermitteln. In afrikanischen Kulturen zählt hingegen Kreativität und Freude am Spiel.

- Spaziergehen in Afghanistan wird als störend empfunden, da das Begehen fremder Grundstücke (diese können sehr groß sein) als tiefer Eingriff in die Privatsphäre gilt.

Die verschiedenen Merkmale, die von Baumer aufgelistet werden, sind eine Erklärung der Vielseitigkeit und Unterschiedlichkeit von Kulturen. Könnte man diese Merkmale nicht bestimmen, dann könnte man auch nicht erklären, warum sich eine Kultur von einer anderen differenziert. Weiters kann man dadurch die Ursache einer gut funktionierenden Zusammenarbeit zwischen Teammitgliedern anhand gemeinsamer Merkmale bestimmen.

2.2.3 Kulturfelder in internationalen Unternehmen

Schmid definiert folgende Kulturfelder in Unternehmen:

Unternehmen befassen sich seit ca. 45 Jahren mit der Kulturthematik. Es war die eigene **Unternehmenskultur** die Unternehmen untersuchten um ihre Unternehmensziele besser umzusetzen. Erst nach der Auseinandersetzung mit der eigenen Kultur beginnen Unternehmen auch fremde Kulturen zu erforschen (vgl. Schmidt, 2002, S.662).

Die **Landeskultur** ist bei Unternehmen ein wesentlicher Einflussfaktor und trägt beträchtlich zur Entwicklung der Unternehmenskultur bei. In den meisten Fällen hat die Kultur des Stammlandes des Unternehmens einen größeren Einfluss auf die Unternehmenskultur als die Landeskultur von Niederlassungen in fremden Ländern (vgl. Schmidt, 2002, S.662f).

Unternehmen welche stark diversifiziert sind, sind mit zahlreichen **Branchenkulturen**

konfrontiert. General Electric ist zum Beispiel in folgenden Bereichen tätig: Herstellung von Flugzeugmotoren und Haushaltsgeräten, Plastikindustrie, Lampenindustrie, Finanzdienstleistung. Um mehreren Branchen in einem Unternehmen gerecht zu werden bedarf es breiten Organisationsstrukturen (vgl. Schmidt, 2002, S.663).

Die **Professionskultur** bezeichnet die berufsspezifische Eigenheit bestimmter Berufsgruppen. Die Herangehensweise einer Problemstellung eines Technikers ist eine andere, als die eines Soziologen (vgl. Schmidt, 2002, S.663).

Zahlreiche weitere Kulturen innerhalb internationaler Unternehmen wie **Hierarchiekultur** (andere Kultur auf unterschiedlichen hierarchischen Ebenen), **Generationenkultur** (andere Kultur aufgrund des Alters) und **Geschlechterkultur** (Männer- und Frauenunterschiede) lassen sich identifizieren (vgl. Schmidt, 2002, S.664).

Tabelle 2.3 soll verdeutlichen, wann Unternehmen begonnen haben, bestimmte kulturelle Thematiken zu erforschen (vgl. Schmid, 1996, S.243). Bis zum Jahr 1960 machte man sich in Unternehmen keinerlei Gedanken über kulturelle Themen. Erst danach begann man sich mit dem Aspekt der Kultur zu beschäftigen. Im Jahr 1980 wurde dann erstmals eine eigene Unternehmenskultur eingeführt. Die Unternehmenskultur sollten alle Mitarbeiter berücksichtigen, um den Unternehmenserfolg zu garantieren. 1990 wurde zusätzlich zur Unternehmenskultur die Landeskultur integriert. Wann eine generelle kulturübergreifende Forschung der Unternehmen stattfindet konnte Schmidt 1996 noch nicht sagen, deshalb auch das Fragezeichen in dieser Zeile.

2.2.4 Stereotyp, Ethnozentrismus, Subjektive Realitätswahrnehmung

Der Begriff des **Stereotyps** wurde in den Sozialwissenschaften 1922 eingeführt und ist eng verbunden mit dem Begriff des Vorurteils. „Ein Vorurteil zeigt sich in der Anma-

Zeitraum	Kulturelle Thematik	Forschungsrichtung	Methodische Ausrichtung
Bis 1960	Weitgehende Ignoranz kultureller Thematik	-	-
Ab 1960	Annäherung an kulturelle Thematik	„cross-national“	Primär empirisch und dabei quantitative Ausrichtung
Ab 1970	Landeskultureller Thematik	„cross-cultural“	Primär empirisch und dabei quantitative Ausrichtung
Ab 1980	Unternehmenskulturelle Thematik	Unternehmenskultur-forschung	Eher konzeptionell bis empirisch
Ab 1990	Beginn der Integration landes- und unternehmenskultureller Thematik	Partiell-integrative Kulturforschung	Eher konzeptionell bis empirisch
Ab ?	Integration diverser kultureller Problemfelder	Integrative Kulturforschung	Konzeptionell sowie empirisch mit eher qualitativer Ausrichtung

Abbildung 2.3: Die Entwicklung der Kulturforschung im Management (Quelle: Schmid, 1996)

ßung des Uninformierten, sich über Personen und Objekte sachkundig und informiert zu äußern. Vorurteile sind falsche, einseitige, negative Urteile, an denen oft gegen bessere Einsicht aus Bequemlichkeit festgehalten wird“ (Thomas, 2006, S.3).

Stereotype sind „vereinfachende, schematisierende und verzerrende Kognitionen von Aspekten der sozialen Welt (Gruppen, Klassen, Nationen, Berufen,..), sowie von sozialen Institutionen“ bzw. „beziehen sich Stereotype auf die personenbezogenen Attribute einer Gruppe von Menschen, wobei von kulturellen Stereotypen dann gesprochen wird, wenn die Meinungen allgemein Zustimmung finden und von allen geteilt werden“ (Thomas, 2006, S.4ff). Trotz Jahrzehnte langer wissenschaftlicher, psychologischer und pädagogischer Bemühungen ist es niemanden gelungen, Vorurteile und Stereotype abzubauen. Es sind bestimmte Funktionen, wie Orientierungsfunktion (Personen und Objekte kategorisieren), Anpassungsfunktion (sich selbst der sozialen Umwelt anpassen), Abwehr-

funktion (Abwehr von Schuldgefühlen), Abgrenzungsfunktion (Vorurteile, die man mit Anderen teilt fördern das Gefühl der Zusammengehörigkeit), etc., die es uns scheinbar nicht ermöglichen, Vorurteile abzubauen (vgl. Thomas, 2006, S.4).

Ethnozentrismus bedeutet die Überheblichkeit gegenüber einer anderen Volksgruppe. Die Eigenschaften der eigenen Nation werden somit über die Eigenschaften der anderen Volksgruppe gestellt, sodass ihre Wertvorstellungen und kulturellen Verhaltensweisen „die Einzigsten und Richtigen“ sind. Dieses starre Festhalten an der eigenen Kultur kann interkulturelle Kontakte stark erschweren bzw. gar nicht erst stattfinden lassen (Stark, 2005, S.27).

Die **subjektive Realitätswahrnehmung** ist ein Wahrnehmungsprozess, welcher aus der kulturkreisbedingten und menschlichen Entwicklung hervorgeht. Die Bedeutung dieses Begriffs liegt in der Interpretation der Wahrnehmung. Haben zwei verschiedene Kulturen die erste Barriere, nämlich die gemeinsame Sprache, überwunden, folgt eine weitere. Können die Interaktionspartner ihrer Sprache nicht die gleiche Bedeutung beimessen, kommt es auch hier zu interkulturellen Kollisionen (vgl. Stark, 2005, S.27).

2.2.5 Zusammenfassung und Schlussfolgerung

Hofstede (vgl. 2006, S.4) versteht unter dem Begriff Kultur die kollektive Programmierung des Geistes und meint, dass Kultur erlernt ist, und nicht angeboren. Außerdem erforscht er 5 Kulturdimensionen wie Machtdistanz, Individualismus und Kollektivismus, Unsicherheitsvermeidung, Maskulinität und Feminität und Langzeitorientierung, mit Hilfe derer man verschiedene Kulturen vergleichen kann (Hofstede, 1980, S.48ff).

Thomas (vgl. 1996, S.112) definiert Kultur als Orientierungssystem, dass unser Wahrnehmen, Denken und Handeln beeinflusst und uns dadurch zu einer Gesellschaft zugehörig macht.

Keller (vgl. 1981, S.114-118) definiert Kultur mit Hilfe von 8 Merkmalen und ist ebenfalls der Meinung, dass Kultur erlernt, und von einer sozialen Gruppe getragen wird.

Die unterschiedlichen Strukturmerkmale von Kulturen, wie von Baumer (vgl. 2002, S.21-48) definiert, zeigen die Vielfaltigkeit einer Kultur in einer speziellen Ausprägung. Nationalcharakter, Wahrnehmung, Zeit, Raum, Denken, Sprache, nonverbale Kommunikation, Wertorientierung und Verhaltensmuster sind daher von Kultur zu Kultur heterogen.

Stereotyp, Ethnozentrismus und Subjektive Realitätswahrnehmung sind Auswirkungen kultureller Differenzen. Wir Menschen neigen dazu, fremdkulturelle Personen in gewisse Kategorien einzuteilen (vgl. Thomas, 2006, S.3f). Stereotyp bezeichnet somit genau diese Kategorisierung, wobei Ethnozentrismus die Überheblichkeit einer ganzen Nation gegenüber einer anderen bezeichnet und nur von ihren Wertvorstellungen als richtig ausgeht (vgl. Stark, 2005, S.27).

Anhand der unterschiedlichen Definitionen von Kultur, kann man die Komplexität dieses Begriffs bereits erahnen. Im Zusammenhang mit interkultureller Zusammenarbeit bei IT-Projekten sollen die Definitionen nur als Einführung in die Thematik dienen. Essentieller sind die Kulturdimensionen von Hofstede und die Strukturmerkmale von Kulturen von Baumer. Diese beiden Modelle (vgl. Kapitel [2.2.1](#) und [2.2.2](#)) lassen Vergleiche zwischen Kulturen zu, unabhängig vom Kulturfeld (Landeskultur, Unternehmenskultur, Generationenkultur, Professionskultur, usw.).

2.3 Projektteams

Bevor die Charakteristik eines Projektteams beschrieben wird möchte ich erklären was ein Projekt ist: „Unter Projekt soll ein komplexes Vorhaben verstanden werden, das durch folgende Randbedingungen gekennzeichnet ist:

- Zielvorgabe in Form einer Aufgabenstellung (Projektdefinition)
- personelle, sachliche, finanzielle und zeitliche Abgrenzung gegenüber anderer Vorhaben
- nichtreversible Projektbedingungen
- arbeitsteilige Projektorganisation“ (Wojda, 2004, DEF 1).

Ein IT-Projekt ist eine bestimmte Ausprägung eines Projekts und kann als ein Projekt verstanden werden, das als zusätzliche Eigenschaft speziell im Informationstechniksektor (Informations- und Datenverarbeitung) eingesetzt wird.

Das Projektteam besteht aus zwei oder mehr Projektmitgliedern die miteinander interagieren, das Erreichen bestimmter Ziele verfolgen und einen hohen Grad der Zusammenarbeit aufweisen. Ein Projektteam charakterisiert sich wie folgt:

- „Es verfügt über einen eingesetzten Führer, den Projektleiter.
- Es hat spezifische Aufgaben zu erfüllen.
- Es liegen Vorschriften und Regeln in schriftlicher Form vor.
- Es existiert eine formelle Kommunikationsstruktur.
- Die Teammitglieder verfügen über Rechte, haben aber auch Pflichten zu erfüllen.
- Aufgaben sind den Teammitgliedern zugeordnet.
- Es liegen Erwartungen zur Leistungserfüllung vor.
- Für entsprechendes Verhalten existieren Belohnungen und Bestrafungen.
- Teammitglieder üben untereinander Sanktionen aus“ (Diethelm, 2001, S.17).

2.3.1 Anforderungen an Projektteammitglieder

Jedes Projektmitglied muss seine Aufgaben im Rahmen des Projekts ausführen. Daher spielt die Zusammensetzung des Teams eine entscheidende Rolle für den Projekterfolg (vgl. Birker, 2003, S.166f). Zunächst ist sehr wichtig, dass sich alle Teammitglieder bewusst sind, dass in Projektteams Hierarchien aufgelöst, und durch organisationsunabhängige Strukturen ersetzt werden. Weiters sind folgende Anforderungen an Teammitglieder von wesentlicher Bedeutung:

Intrapersonelle Faktoren:

- „Belastbarkeit (Ausdauer, Durchhaltevermögen, Frustrationstoleranz)
- Eigenverantwortlichkeit (ganzheitliche Persönlichkeitsentwicklung, emotionale Stabilität, gesunder Menschenverstand)
- Selbstbewusstsein (Selbstkritik, Selbstmotivation, Selbstvertrauen, Dynamik, Selbstständigkeit)
- Flexibilität (sich auf geänderte Umstände anpassen und im Sinne einer umweltgerechten Lösung arbeiten)
- intellektuelle und kognitive Fähigkeiten (ganzheitliches Denken, analytisches Denken, vernetztes Denken)
- Verantwortungsbewusstsein (Sensibilität, Toleranz)
- Kreativität (Ideen, Phantasie, Begeisterungsfähigkeit)
- Erfolgswille (Hartnäckigkeit, Arbeitshaltung)
- Motivationsfähigkeit (Lernbereitschaft, Risikobereitschaft, Reaktionsbereitschaft)“

(vgl. Diethelm, 2001, S.66).

Interpersonelle Faktoren:

- „Kommunikation (Kommunikationsfähigkeit, offene Kommunikation, Verhandlungsgeschick)
- Teamfähigkeit (Zusammenarbeiten im Team, Teamgeist, soziale Interaktion mit Kollegen, Kooperation)
- Interkulturelle Kompetenz (Fremdsprachen)
- Soziale Interaktion (Kundenfreundlichkeit, sicheres Auftreten)
- Konfliktmanagement (Rollenkompetenz, Kritikfähigkeit)
- Kontaktfähigkeit (Kontaktfreudigkeit, Kollegialität, Offenheit)
- Einfühlungsvermögen (Großzügigkeit, Humanorientierung)“ (vgl. Diethelm, 2001, S.66).

Berufsspezifische Faktoren:

- „Denken (unternehmerisches Denken, systemisches Denken, Problemlösungskompetenz)
- Handeln (Ergebnisorientierung, Zielorientierung, unternehmerisches Handeln)
- Engagement (professionelle Einstellung, Identifikation)
- Fachwissen (BWL, Verwaltung)
- Innovationsfähigkeit

- Arbeitstechniken und -methoden, präzises Arbeiten
- Leistungsorientierung, Effektivität“ (Diethelm, 2001, S.67).

Abbildung 2.4 zeigt die Häufigkeit der Anwendung bestimmter Kommunikationsmedien in multilokalen Projekten. Dabei wird deutlich, dass bei solchen Projekten selten ein persönlicher Kontakt besteht, dafür aber häufig E-Mails zur Kommunikation verwendet werden. Immer bedeutender werden Telefon- und Videokonferenzen bzw. Chats. Teams, die hauptsächlich elektronische Medien zur Kommunikation verwenden, nennt man „Virtuelle Teams“.

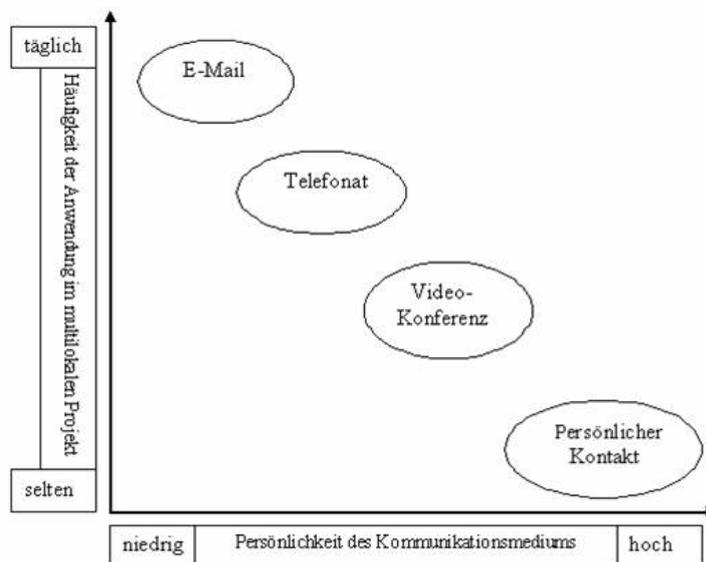


Abbildung 2.4: Kommunikationsmedien für multilokale Projekte (Quelle: Schoper, 2004, S.96)

2.3.2 Anforderungen an die Projektleitung

Der Projektleiter/die Projektleiterin trägt die Verantwortung für die Realisierung des Projekts (vgl. Möller/Dörrenberg, 2003, S.143) und muss folgende Anforderungen erfüllen (vgl. Olfert, 2004, S.62f):

- **Persönliche Anforderungen** wie Teamgeist, Initiative, Kreativität, Kontaktfähigkeit, Verhandlungsgeschick, Zuverlässigkeit, Durchsetzungsvermögen und Entscheidungsfreudigkeit.
- **Projektanforderungen** wie Methoden, Techniken, Tools, Modelle und Maßnahmen von Projektarbeit.
- **Fachkompetenzen** bezüglich des technischen Know-Hows mit dem sich das Projekt auseinandersetzt.
- **Führungskompetenzen** wie Führungsstile, Führungstechniken und Führungsmittel

2.3.3 Anforderungen an interkulturelle Projektteams

Projekte mit interkulturellen Projektteams erschweren die Zusammenarbeit innerhalb eines Teams erheblich. Zusätzlich zu den komplizierten Koordinationsaufgaben in einem Projekt, gibt es nun auch noch sprachliche und kulturelle Barrieren. Daher wird den Projektbeteiligten ein höheres Maß an Kompetenz abverlangt (vgl. Diethelm, 2001, S.237). Besonders im Bereich der sozialen Fähigkeiten stehen die Anforderungen für die Teammitglieder hoch, hingegen ist die fachliche Kompetenz im Vergleich zur sozialen Kompetenz bei nationalen Projekten von höherer Bedeutung (vgl. Schoper, 2004, S.104). Umso geringer die Spannungen innerhalb des Teams sind, desto effizienter sind die Ergebnisse. Schoper ist der Meinung, dass interkulturelle Teams durch ihre Vielfalt kreativer und innovativer an Problemlösungen herangehen.

Abbildung 2.5 zeigt die Auswahlkriterien deutscher Unternehmen bei Auslandsentsendungen, gereiht nach dem Grad ihrer Bedeutung. Laut der Studie von Diethelm sind die fachlichen Qualifikationen mit 95% die wichtigste Anforderung an einen Mitarbeiter für einen Auslandseinsatz. Die weiteren Auswahlkriterien der fachlichen und persönlichen

Auswahlkriterien		Anwendung
Fachliche Eignung	Fachliche Qualifikation	95,00%
	Berufserfahrung	64,00%
Persönliche Eignung	Persönlichkeit	75,00%
	Belastbarkeit	65,00%
Kulturelle Eignung	Sprachkenntnisse	68,00%
	Vertrautheit mit der Unternehmenskultur	64,00%
	Kommunikationsfähigkeit	56,00%
	Lern- und Anpassungsfähigkeit	48,00%
	Organisationsfähigkeit	35,00%
	Pädagogisches Geschick	3,00%
Familiäre Eignung	Stabile Familienverhältnisse	16,00%

Abbildung 2.5: Auswahlkriterien deutscher Unternehmen bei Auslandsentsendungen
(Quelle: Diethelm, 2001, S.244)

Eignung gereiht nach ihrer Bedeutung sind Persönlichkeit (75%), Belastbarkeit (65%), und Berufserfahrung (64%). Mit 68% ist die Sprachkenntnis an der insgesamt dritten Stelle, dicht gefolgt von Vertrautheit der Unternehmenskultur (64%), Kommunikationsfähigkeit (56%) und Lern- und Anpassungsfähigkeit (48%). Wie man sieht, sind die kulturellen Eignungen wie Sprachkenntnis, Vertrautheit der Unternehmenskultur und Kommunikationsfähigkeit sehr wichtige Kriterien für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Ausland.

Meiner Meinung nach muss man zwischen einer Auslandsentsendung eines Mitarbeiters/einer Mitarbeiterin und der Zusammenarbeit in interkulturellen Projekten unterscheiden. Deshalb soll diese Abbildung auch nicht für einen Vergleich mit den gewonnenen Daten der empirischen Untersuchung herangezogen werden, sondern nur als zusätzliche Information dienen.

2.3.4 Zusammenfassung

Dieses Kapitel behandelte die Charakteristiken von Projektteams und beschreibt die Anforderungen, die sich an die Projektteammitglieder, an den Projektleiter/die Projektleiterin und an ein interkulturelles Projektteam stellen. Hauptaussage der Studie von Diethelm (2001, S.244) ist, dass bei Auslandsentsendungen den fachlichen Qualifikationen die meiste Bedeutung zukommt. Man darf aber nicht außer Acht lassen, dass sich diese Anforderungen bei interkulturellen Teams unterscheiden können. Die empirische Erhebung wird darüber Aufschluss geben. Durch die besondere Notwendigkeit bestimmter Anforderungen in interkulturellen Teams, können Vergleiche über die Wichtigkeit dieser Eigenschaften gezogen werden. Die interkulturellen Modelle aus Kapitel [3.4](#) sollen darüber Aufschluss geben.

3 Interkulturelle Kompetenz

3.1 Der Begriff Kompetenz

Der Kompetenzbegriff begegnet uns im täglichen Leben sehr häufig, vor allem wird er oft in der Arbeitswelt verwendet. Eine wissenschaftliche Definition von Reischmann determiniert eine innere und eine äußere Seite von Kompetenz (vgl. Häring, 2004, S.34f aus Reischmann, 2003, S.80ff).

Die innere Seite von Kompetenz beschreibt ein deskriptiv-analytisches Verständnis von Kompetenz. Sie bezieht sich auf einen „hypothetisch angenommenen inneren Zustand, eine Disposition“, die nicht beobachtbar ist und erst durch eine äußere Performanz sichtbar wird. Dieses Handeln meint nicht jede beliebige Handlung, sondern ist an eine bestimmte Qualität gebunden, welche an professionellen überindividuellen Beurteilungsstandards, sofern diese existieren, gemessen werden kann (vgl. Häring, 2004, S.35 aus Reischmann 2003, S.82). Die Rahmenbedingungen und die notwendigen äußeren Ressourcen, welche Handeln ermöglichen, bezeichnet Reischmann als die äußere Seite von Kompetenz (vgl. Häring, 2004, S.35 aus Reischmann, 2003, S.87).

Kompetenz ist „etwas Komplexes, d.h. vom handelnden Subjekt wird die Fähigkeit erwartet, verschiedene Handlungen und Fertigkeiten in Beziehung zu setzen, Zusammenhänge zu erkennen und das Handeln reflektieren und begründen zu können“ (vgl. Häring, 2004, S.35 aus Hof 2002, S.81ff). Es gibt verschiedene Zugänge im Bereich

der Kompetenzen, aber in den meisten Fällen findet der Begriff in Verbindung eines zweiten Begriffs (sozial, interkulturell, Methode, Sach, Kern, emotional, kognitiv,..) Verwendung. Wojda (2006, S.Qualifikationen/1) definiert Kompetenz als Teil der Qualifikationskomponenten eines Mitarbeiters (siehe Abbildung 3.1).

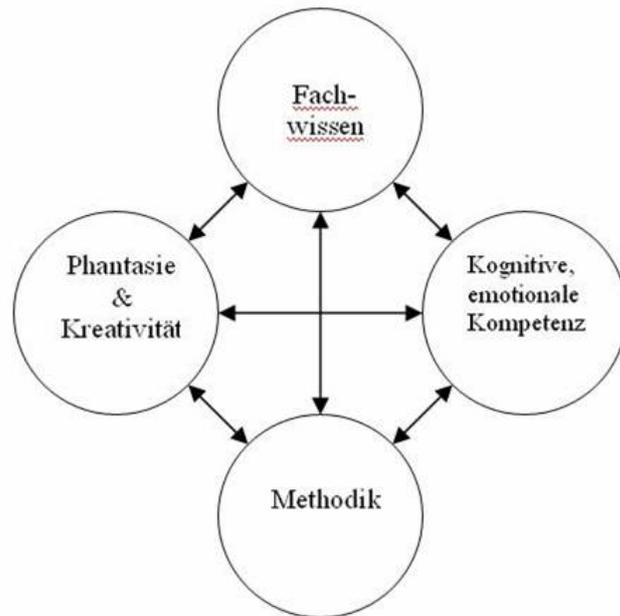


Abbildung 3.1: Qualifikationskomponenten (Quelle: Wojda, 2006)

Arten von Kompetenz nach Wojda:

Emotionale Kompetenz

„Fähigkeit zu individuellem und sozialem Handeln, vor allem in interdisziplinären, zusammengesetzten Teams und bei Problemlösung unter Unsicherheit:

- miteinander reden können
- zuhören können
- sich selbst beurteilen können

- im Team agieren können
- Konflikte lösen können
- wissen, was anderen zumutbar ist
- sich und andere motivieren können“ (Wojda, 2006, S.Qualifikationen/3).

Kognitive Kompetenz

„Fähigkeit, komplexe Probleme in ihrem Gesamtzusammenhang

- erkennen
- definieren
- analysieren
- Konzepte entwickeln
- bewerten
- entscheiden“ (Wojda, 2006, S.Qualifikationen/3).

Fachkompetenz

- „Berufliches und fachliches Grundwissen zur Behandlung von Produktions- und Verwaltungsvorgängen.
- Grundwissen der Informations- und Kommunikationstechnik.
- Konkretes maschinen- und anlagenspezifisches Wissen“ (Wojda, 2003, GL18).

Methodik

„Unter Methodik wird das Beherrschen von Techniken, Methoden und Instrumenten zur Analyse, Synthese und Bewertung verstanden“ (Wojda, 2003, GL18).

Phantasie und Kreativität

- „Phantasie: Vorstellungs- und Einbildungskraft, sich Bilder der Wirklichkeit anschaulich vorstellen zu können.
- Kreativität: Fähigkeit, produktiv zu denken und die Ereignisse dieses Denkens zu konkretisieren“ (Wojda, 2003, GL18).

Zusammenfassung und Schlussfolgerung

Reischmann (2003, S.80ff) determiniert eine innere - einen hypotetisch angenommenen inneren Zustand - und eine äußere - die Rahmenbedingungen die Handeln ermöglichen - Seite von Kompetenz. Hof (2002, S.81ff) definiert Kompetenz, als „die Fähigkeit, verschiedene Handlungen und Fertigkeiten in Beziehung zu setzen,“. Diese Definition zeigt die Bedeutung des Begriffs Kompetenz deutlich und dient daher als Grundlage für die weitere Verwendung. Emotionale & kognitive Kompetenz, Fachwissen, Methodik und Phantasie & Kreativität unterscheidet Wojda im Rahmen der Qualifikationskomponenten eines Mitarbeiters.

3.2 Der Begriff Interkulturelle Kompetenz

„Inter“ als Wortteil in Zusammensetzung mit der Bedeutung zwischen..., Zwischen..., unter..., Unter..., zusammen..., Zusammen... (Das Langenscheidt Fremdwörterbuch, <http://services.langenscheidt.de/fremdwb/fremdwb.html>, Aufruf: 20.11.2006). Interkulturell bezeichnet also das konkrete Interaktionsgeschehen zwischen Personen aus unter-

schiedlichen Lebenswelten A und B. Insofern eignet sich Interkulturalität als Zwischenwelt, die weder mit A noch mit B identisch ist.

Wenn man nun die beiden Begriffe „Interkultur“ und „Kompetenz“ zusammenfasst, ergibt sich folgende mögliche Definition: „Unter interkultureller Kompetenz verstehen wir im weitesten Sinne die Fähigkeit, mit anderen Menschen erfolgreich zu kommunizieren. Diese Fähigkeit kann schon in jungen Jahren vorhanden sein oder auch, bei entsprechender Disposition und entsprechendem Willen, entwickelt werden“ (Baumer, 2002, S.76) oder „Interkulturell kompetent ist eine Person, die bei der Zusammenarbeit mit Menschen aus fremden Kulturen deren spezifische Konzepte der Wahrnehmung, des Denkens, Fühlens und Handelns erfasst und begreift“ (Baumer, 2002, S.80).

Die erste Beschreibung interkultureller Kompetenz von Baumer soll als suboptimales Beispiel gelten. Die Definition wirkt ein wenig unpräzise und ungenau auf mich. Ohne zu wissen, was hier beschrieben wird, kann man nur schwer erahnen, dass es sich um interkulturelle Kompetenz handelt.

Vorzugsweise möchte ich diese Definition als Basis für die weitere Verwendung des Begriffs einsetzen: „Interkulturelle Kompetenz zeigt sich in der Fähigkeit, kulturelle Bedingungen und Einflussfaktoren im Wahrnehmen, Urteilen, Empfinden und Handeln bei sich selbst und bei anderen Personen zu erfassen, zu respektieren, zu würdigen und produktiv zu nutzen im Sinne einer wechselseitigen Anpassung, von Toleranz gegenüber Inkompatibilitäten und einer Entwicklung hin zu synergieträchtigen Formen der Zusammenarbeit, des Zusammenlebens und handlungswirksamer Orientierungsmuster in Bezug auf Weltinterpretation und Weltgestaltung“ (Thomas, 2003, S.15). Die Definition ist sehr umfassend und schließt viele relevante Parameter und Merkmale zur Bedeutung des Fachausdrucks mit ein.

Hierzu möchte ich gerne anmerken, dass mir beim eingehenden Befassen vor allem mit den Definitionen von interkultureller Kompetenz die von mir gewählte Definition von Thomas zwar persönlich am besten zusagt, dass ich aber glaube, dass sie insbesondere

im Bereich des Wirtschafts -und Berufslebens nur bedingt anwendbar ist.

Aus diesem Grunde möchte ich folgende Definition von Kealey und Ruben (1983, S.165) miteinbeziehen und als Basis für den Vergleich mit den Ergebnissen der empirischen Untersuchung heranziehen. Die beiden Autoren formulieren die Qualitäten einer interkulturell kompetenten Person folgendermaßen: „The resulting profile is of an individual who is truly open to and interested in other people and their ideas, capable of building relationships of trust among people. He or she is sensitive to the feelings and thoughts of another, expresses respect and positive regard for others, and is nonjudgmental. Finally, he or she tends to be self-confident, is able to take initiative, is calm in situations of frustration of ambiguity, and is not rigid. The individual also is a technically or professionally competent person“.

Ordnet man interkulturelle Kompetenz in Wojda's Komponentenansatz der Qualifikationen ein (siehe Abbildung 3.2), dann erkennt man, dass interkulturelle Kompetenz mit emotionaler und kognitiver Kompetenz sehr stark zusammenhängt. Anders formuliert, ist interkulturelle Kompetenz eine Erweiterung der emotionalen und kognitiven Kompetenz.

3.3 Ein Beispiel für interkulturelle Inkompetenz

Im folgenden Beispiel wird die Kommunikationssituation zwischen einem amerikanischen Manager und einem griechischen Mitarbeiter geschildert. Das Beispiel soll verdeutlichen, „wie zwei Arbeitspartner unterschiedlicher Kulturen gleichermaßen Gefangene ihres kulturspezifischen Orientierungssystems sind“ (Thomas, 2003, S.5) und daher in ihrer Zusammenarbeit interkulturell inkompetent wirken. (Die Texte in Klammern sind Attributionen¹ der beiden Gesprächspartner)

¹Eine Attribution dient der Erklärung, Begründung und Rechtfertigung von Ereignissen und Handlungen (Möller, 2001, S.36-41)

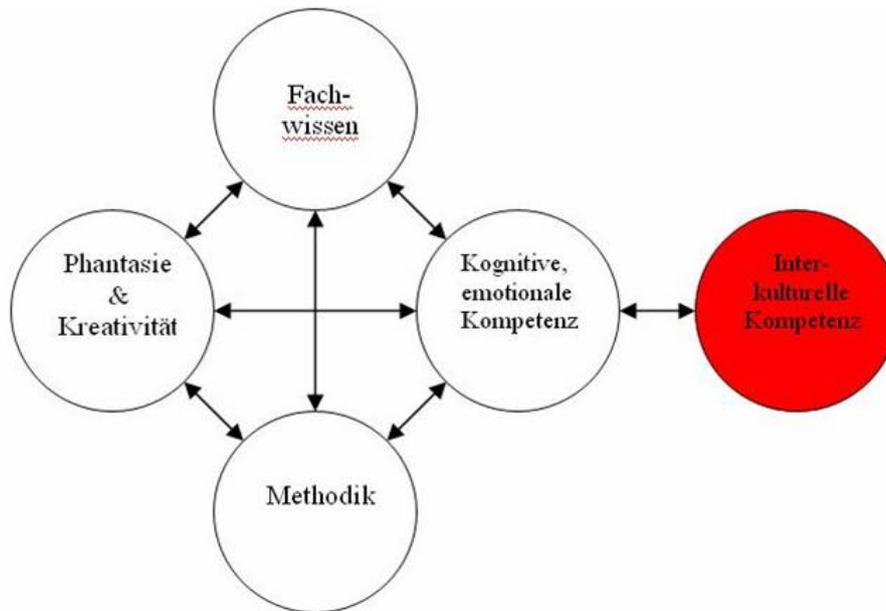


Abbildung 3.2: Erweiterte Qualifikationskomponenten (Quelle: Wojda, 2006)

„Amerikaner: Wie lange brauchst du, um diesen Bericht zu beenden? (*Amerikaner: Ich bitte ihn, sich zu beteiligen*)

Grieche: Ich weiß nicht, wie lange sollte ich brauchen? (*Grieche: Sein Verhalten ergibt keinen Sinn. Er ist der Chef, warum sagt er es mir nicht? Amerikaner: Er lehnt es ab Verantwortung zu übernehmen. Grieche: Ich bat ihn um eine Anweisung*)

Amerikaner: Du kannst selbst am besten einschätzen wie lange es dauert. (*Amerikaner: Ich zwinge ihn Verantwortung für seine Handlungen zu übernehmen. Grieche: Was für ein Unsinn! Ich gebe ihm wohl besser eine Antwort.*)

Grieche: 10 Tage. (*Amerikaner: Er ist unfähig die Zeit richtig einzuschätzen; diese Schätzung ist völlig unrealistisch*)

Amerikaner: Besser 15. Bist du damit einverstanden, es in 15 Tagen zu tun? (*Amerikaner: Ich biete ihm eine Abmachung an. Grieche: Das ist meine Anweisung: 15 Tage*)

In Wirklichkeit braucht man für den Bericht 30 normale Arbeitstage. Also arbeitet der

Griechen Tag und Nacht, benötigte aber am Ende des 15. Tages immer noch einen weiteren Tag.

Amerikaner: Wo ist der Bericht? (*Amerikaner: Ich vergewissere mich, dass er unsere Abmachung einhält. Grieche: Er will den Bericht haben.*)

Grieche: Er wird morgen fertig sein. (*Beide attributieren, dass er noch nicht fertig ist.*)

Amerikaner: Aber wir haben ausgemacht er sollte heute fertig sein! (*Amerikaner: Ich muss ihm beibringen, Abmachungen einzuhalten. Grieche: Dieser dumme inkompetente Chef! Nicht nur, dass er mir falsche Anweisungen gegeben hat, er würdigt nicht einmal, dass ich einen 30-Tage-Job in 16 Tagen erledigt habe.*)

Der Grieche reicht seine Kündigung ein. (*Der Amerikaner ist überrascht. Grieche: Ich kann für so einen Menschen nicht arbeiten.*)“(vgl. Thomas, 2003, S.7f)

Schlussfolgerung

Der amerikanische Manager bezieht seine qualifizierten Mitarbeiter in die Planungs- und Entscheidungsprozesse immer mit ein - das ist selbstverständlich für ihn. Er will zusammen mit seinem Mitarbeiter eine realisierbare Deadline für seine Arbeit festsetzen. Die Deadline ist für alle Beteiligten verbindlich (vgl. Thomas, 2003, S.7).

Für den griechischen Mitarbeiter ist es ungewöhnlich, in diesen Entscheidungsprozess mit eingebunden zu werden. Außerdem soll, in den Augen des Griechen, ein Vorgesetzter seine Mitarbeiter nicht überfordern, sondern ihre Leistungen würdigen. Für diese Kompetenz und Verantwortung sind Manager ausgebildet (vgl. Thomas, 2003, S.7).

Aufgrund der unterschiedlichen Denkweisen der Mitarbeiter und der Überzeugung, ihre Beurteilung sei die Richtige, agieren sie aneinander vorbei. Der Amerikaner denkt sein griechischer Mitarbeiter ist nicht in der Lage, eigenständig und verantwortungsbewusst zu agieren. Der Grieche denkt, dass sein Chef die Verantwortung auf seine Mitarbeiter

überträgt und deshalb dieser Position nicht gewachsen ist (vgl. Thomas, 2003, S.8).

Bei einer einmaligen Erfahrung der Akteure wird „ein persönliches Defizit seines Partners angenommen“ (vgl. Thomas, 2003, S.8). Wiederholt sich eine Situation mit ähnlichem Charakter, „entsteht eine Tendenz zum Aufbau nationalkultureller Stereotypisierung“. (vgl. Thomas, 2003, S.8) Die beiden Charaktere erwarten vom jeweils anderen immer die selben Reaktionen. Es wäre daher für beide Charaktere sehr wichtig, sich gedanklich auszutauschen, um Kenntnisse über das kulturelle Orientierungssystem des jeweils anderen zu erwerben. Man nennt dies interkulturelles Lernen. Der Handelnde muss nachvollziehen können, warum sein Gegenüber anders wahrnimmt, empfindet, urteilt und handelt, wie er selbst. Nur wenn er das versteht, kann er die Verhaltensgewohnheiten respektieren und würdigen.

Dieses Beispiel zeigt deutlich, „dass von beiden Seiten ein eklatanter Mangel an interkulturellem Verständnis und interkultureller Kompetenz besteht. Die Beteiligten sind unfähig aus dem konkreten Interaktionsgeschehen und dem für sie fremden Verhalten eine objektive Analyse zu ziehen“ (Thomas, 2003, S.8). Stattdessen beharren sie auf ihren eigenen kulturspezifischen Werten und lassen die Verbindung abbrechen.

Wäre von beiden Seiten ein interkulturelles Verständnis vorhanden, würde die Zusammenarbeit genauso funktionieren, wie zwischen zwei Kollegen der selben Nationalität. Um nochmals auf die Definition von Thomas (2003, S.15) zurückzukommen: „Interkulturelle Kompetenz zeigt sich in der Fähigkeit, kulturelle Bedingungen und Einflussfaktoren im Wahrnehmen, Urteilen, Empfinden und Handeln bei sich selbst und bei anderen Personen zu erfassen, zu respektieren, zu würdigen und produktiv zu nutzen, im Sinne einer wechselseitigen Anpassung.“

3.4 Modelle interkultureller Kompetenz

Im folgenden Kapitel werden drei Modelle interkultureller Kompetenz vorgestellt. Diese Modelle zeigen welche Fähigkeiten notwendig gewesen wären, um das Scheitern der Arbeitsbeziehung der beiden Kollegen aus Kapitel 3.3 zu verhindern.

Als Ausgangspunkt betrachte ich ein IT Projekt und dessen Anforderungen an die Teammitglieder. Als wichtigen Einflussfaktor besitzt dieses Projekt Akteure und Akteurinnen aus unterschiedlichen Kulturen. Betrachten wir nun lediglich die Komponente der interkulturellen Kompetenz, die als zentraler Punkt dieses Projekt zum Erfolg führen soll. Wie kann interkulturelle Kompetenz aussehen um das Projekt erfolgreich umzusetzen?

3.4.1 Listenmodell

Das Listenmodell ist ein eindimensionales, Individuum bezogenes Modell und findet in der Praxis (zum Beispiel bei Stellenausschreibungen) häufig Anwendung. Eine Person soll dann interkulturell kompetent sein, wenn möglichst viele Merkmale aus der Liste auf die Person zutreffen (Thomas, 2003, S.10f).

Das Modell der beiden Autoren Stahl und Kühlmann (2000) identifiziert folgende Fähigkeiten²:

- Ambiguitätstoleranz/Frustrationstoleranz
- Physische und psychische Belastbarkeit
- Kontaktfreudigkeit

²Die Erläuterung zu den diversen Fähigkeiten wird im Modell der Teilkompetenzen von Bolton (siehe nächstes Kapitel) beschrieben. Doppelte Erklärungen werden vermieden.

- Einfühlungsvermögen
- Vorurteilsfreiheit
- Verhaltensflexibilität

3.4.2 Strukturmodelle

Strukturmodell von Gertsen

In kritischer Abgrenzung zu den Listenmodellen hat sich das Strukturmodell von Gertsen (1990, S.341-362 aus Bolten, 2006, S.6) etablieren können. Demnach gliedert sich interkulturelle Kompetenz in affektive, kognitive und konative (verhaltensbezogen) Teilstrukturen. Müller und Gelbrich (2005, S.793 aus Bolten, 2006, S.6) haben dieses Modell um Effektivität und Angemessenheit als „Außenkriterien“ erweitert, um Aussagen über den Zusammenhang von interkultureller Kompetenz und Auslandserfolg treffen zu können. Somit sehen die beiden Autoren interkulturelle Kompetenz als die Fähigkeit, mit Angehörigen anderer Kulturen effektiv³ und angemessen zu interagieren. Abbildung 3.3 zeigt sowohl das ursprüngliche Modell von Gertsen auf der linken Seite, als auch das Modell von Müller/Gelbrich als Ganzes.

Bolten (2006, S.7) bezeichnet das Verhältnis zwischen affektiven, kognitiven und konativen Komponenten als interdependent⁴. Deshalb ist er der Meinung, dass sich interkulturelle Kompetenz besser als ein „synergetisches Produkt des permanenten Wechselspiels der einzelnen Komponenten beschreiben lässt“. Dadurch wird eine Parallele zu seinem Modell der Teilkompetenzen deutlich, welche ebenfalls zusammenwirken, und daher nur als Produkt interkulturelle Kompetenz verkörpern.

³wirkungsvoll

⁴voneinander abhängig

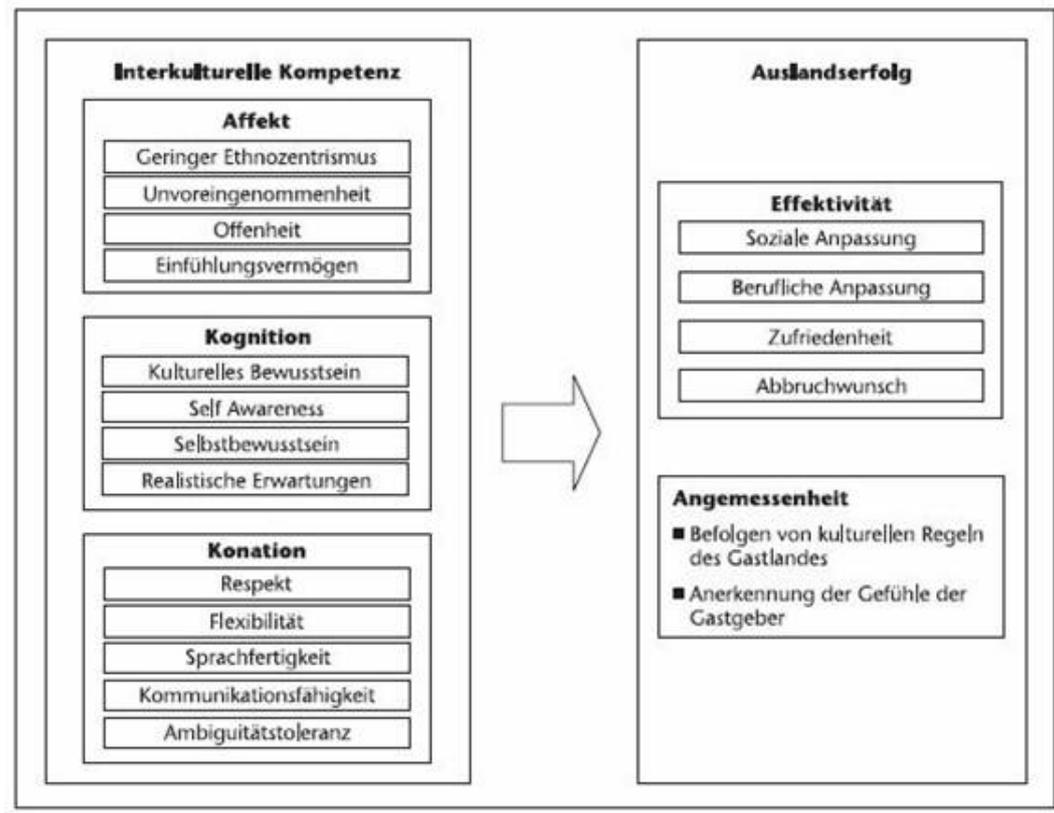


Abbildung 3.3: Strukturmodell interkultureller Kompetenz (Quelle: Müller/Gelbrich, 2005)

Modell der Teilkompetenzen

Bei diesem Modell (siehe Abbildung 3.4) sind bestimmte Fähigkeiten den vier Kompetenzen (individuelle, soziale, fachliche und strategische) zugeordnet. Nachstehende Graphik und Auflistung von Teilkompetenzen stammt von Bolten. Da es laut Autor kaum möglich und auch nicht sinnvoll ist, die einzelnen Teilkompetenzen nach dem Grad ihrer Bedeutung zu hierarchisieren, wurde ein alphabetisches Ordnungsprinzip gewählt. Außerdem werden selbsterklärende Begriffe nicht genauer beschrieben.

- **„Ambiguitätstoleranz**

Fähigkeit, das Spannungsverhältnis zwischen unvereinbaren Gegensätzen und



Abbildung 3.4: Handlungskompetenzen und Interkulturalität (Quelle: Bolten, 2001)

Mehrdeutigkeiten „aushalten zu können“.

- **Akkomodationsfähigkeit**

Aneignung von Kommunikations- und Interaktionsregeln derjenigen Kultur, in die man seinen Lebensmittelpunkt verlagert hat. Die eigenen Werte und Denkweisen werden dabei nicht aufgegeben.

- **Akkulturationsbereitschaft**

Bereitschaft, nach einer längeren Aufenthaltsdauer im Ausland Werte, Normen und Denkweisen des Gastlandes zu übernehmen und als eigene zu deklarieren.

- **Akzeptanzgrenzen erkennen**

In interkulturellen Kontexten geht es letztlich immer darum, einen „gemeinsamen Nenner“ als Handlungsgrundlage auszuhandeln, der von allen Beteiligten akzeptiert wird. Wichtig ist daher, die entsprechenden Akzeptanzgrenzen erkennen, for-

mulieren und wahren zu können.

- **Dissensbewusstsein**

Ein voreilig oder zwanghaft herbeigeführter Konsens wirkt langfristig in der Regel negativ, weil er kulturelle Unterschiede nur verdeckt, aber nicht beseitigt. Unterschiedliche Positionen und Standpunkte bewusst zu halten, ist dementsprechend wichtig, um eine Akzeptanz aller Beteiligten herbeiführen zu können.

- **Empathie**

Einfühlungsvermögen in Bezug auf die Befindlichkeiten und Denkweisen der fremdkulturellen Partner.

- **Flexibilität/Offenheit**

Bereitschaft, Neues zu lernen, seine eigenen Denk- und Verhaltensschemata zu korrigieren; Fähigkeit sich auf ungewohnte/fremde Situation schnell einstellen zu können, Spontaneität.

- **Fremdsprachenkenntnis**

Sprache und Kultur bedingen sich wechselseitig, sodass die Kenntnis der Zielkultursprache auch über den reinen Höflichkeitsgestus hinaus unverzichtbar ist, um die Kultur verstehen zu können.

- **Interkulturelle Lernbereitschaft**

Bereitschaft, interkulturelle Situationen als Lernsituationen und nicht als Bedrohung oder notwendiges Übel betrachten. Dies sollte verknüpft sein mit einer Neugierde auf Fremdes

- **Kommunikationsfähigkeit**

Vermögen, kommunikativ auf andere zugehen und Kommunikationsnetzwerke errichten zu können. Dies gilt vor allem dann, wenn Situationen problematisch erscheinen und man sich am liebsten zurückziehen würde.

- **Kulturwissen**

Wissen primär nicht über kulturelle Fakten und „Normen“, als vielmehr über deren Hintergründe und die Systemzusammenhänge der eigenen und der fremden Kultur.

- **Metakommunikation**

Fähigkeit, über Kommunikationsprozesse zu kommunizieren; Probleme, die im interkulturellen Handeln auftreten, mit allen Beteiligten früh genug thematisieren können.

- **Oberflächen- und Tiefenstruktur unterscheiden**

Fähigkeit, kulturelle Unterschiede auch dann bewusst zu halten, wenn oberflächenstrukturell gemeinsame Zielvorstellungen verfolgt werden.

- **Polyzentrismus**

Als Gegenteil von Ethnozentrismus: Der Versuch, interkulturelle Zusammenhänge nicht vor dem Hintergrund der eigenkulturellen Erfahrung zu interpretieren; Anerkennen der Eigenständigkeit anderer Kulturen; Bereitschaft, kulturspezifische Wertungen zu relativieren.

- **Rollendistanz**

Fähigkeit sich neben sich zu stellen, sich in seinem Handeln beobachten zu können.

- **Synergiebewusstsein**

Nicht an bestehenden Strukturen festhalten, sondern prozessorientiert handeln, Zufälligkeiten zulassen („kreatives Chaos“) und die Entstehung von qualitativ Neuem, das weder für die eine noch für die andere Kultur typisch ist.

- **Thematisieren können**

Unklare und evt. missverständliche Situationen thematisieren bzw. offen legen.

- **Toleranz**

Verknüpft mit Empathie: Überschreitungen von Akzeptanzgrenzen seitens anderer

zunächst aus deren Perspektive verstehen und erklären suchen“. (Bolten, 2001, S.85-88)

Diese Fertigkeiten, zusammengefasst in den Teilkompetenzen von Bolten, bilden ein detailliertes Modell. Unter Zuhilfenahme dieses Modells, kann in einem interkulturellen Assessment-Center eine Bewertung einer Person über interkulturelle Fähigkeit getroffen werden.

Betrachtet man die Graphik 3.4, dann erkennt man deutlich, dass interkulturelle Kompetenz nur Fremdsprachenkenntnisse, Polyzentrismus sowie interkulturelles Wissen isoliert beinhaltet. Der Grund dafür ist, dass diese Fähigkeiten den anderen Kompetenzbereichen nicht zuordenbar sind, sondern nur für interkulturelles Handeln von Bedeutung sind. Trotzdem ist „interkulturelle Kompetenz nicht als eigenständiger Kompetenzbereich zu verstehen, sondern als Fähigkeit individuelle, soziale, fachliche und strategische Teilkompetenzen in ihrer bestmöglichen Verknüpfung auf interkulturelles Handeln zu beziehen. Deshalb ist interkulturelle Kompetenz eine Bezugsdimension, die den vier anderen Teilkompetenzen unterliegt. Außerdem sei darauf hingewiesen, dass abgesehen von kulturellem Wissen, dem Wissen um die Besonderheiten interkulturellen Handelns und Fremdsprachenkenntnissen, es sich dabei um Kompetenzmerkmale handelt, die auch für ein erfolgreiches Handeln in der eigenen Kultur unverzichtbar sind.“ (Bolten, 2001, S.87)

3.4.3 Situatives, interaktionistisches Modell

Dieses Modell lässt sich aus den vorangegangenen einseitigen Modellen ableiten und besagt, dass „interkulturelle Handlungskompetenz als Resultat der Interaktion von Individuum und Situation angesehen wird“ (Thomas, 2003, S.13). Als Hintergrund der steigenden Globalisierung stellt dieses Konzept neben der Kompetenz des einzelnen, vor allem die Rahmenbedingungen der Interaktion oder Aspekte der Wechselwirkung zwischen den

Interagierenden und der Situation in den Vordergrund (Thomas 2003, S.142f). Folgende Umweltbedingungen, die während interkultureller Interaktion vorherrschen, können demnach den interkulturellen Handlungserfolg positiv oder negativ beeinflussen:

1. „Klimatische Bedingungen

Temperatur, Luftfeuchtigkeit, Luftdruck, Wind - Eine Person, die ihr ganzes Leben in einer kalten Region lebt, verhält sich bei wärmeren Temperaturen anders.

2. Anzahl der anwesenden Personen

Wie viele Personen sind an der Interaktion beteiligt? Personen verhalten sich in einer Gruppe anders, wie unter einem Vier-Augen-Gespräch.

3. Persönliche bzw. unpersönliche Interaktion

Kennen sich die Interaktionspartner oder haben sie sich vorher noch nie gesehen, so beeinflusst diese Rahmenbedingung die Interaktion.

4. Status des Gegenübers Ist der Interaktionspartner ein Vorgesetzter, ein Kind oder ein Familienangehöriger wird sich sein Gegenüber anders verhalten.

5. Benehmen des Gegenübers

Hat ein Interaktionspartner Sitten, die seinem Gegenüber nicht bekannt sind, wird dieser anders bei der Interaktion agieren.

6. Vertrautheit vs. Anonymität

Soll die Interaktion anonym stattfinden, sodass der/die andere nicht wissen darf wer er/sie ist, löst dieser Umstand möglicherweise andere Reaktionen aus.

7. Strukturierte vs. unstrukturierte Situation

Unterhalten sich mehrere Personen untereinander oder spricht nur eine Person zu allen anderen.

8. Zeitliche Rahmenbedingungen

Findet die Interaktion zu einer für einen Interaktionspartner ungewöhnlichen Uhrzeit statt, löst dieser Umstand andere Reaktionen aus. Die Tages- oder Jahreszeit kann für jede Person andere Gefühle hervorrufen.

9. Überforderung vs. Unterforderung

Wird eine Person mit einer gewissen Aussage oder einer Arbeitsanweisung des Gegenübers überfordert wird die Interaktion dadurch beeinflusst.

10. Vorhandensein bzw. Nichtvorhandensein einer Nische (nationale Gruppe im Gastland)

Kann sich der Interaktionspartner im Ausland durch eine Person gleicher Herkunft Schutz suchen oder ist er/sie völlig auf sich allein gestellt.

11. Machtverhältnisse

Verläuft die Interaktion zwischen zwei Personen gleicher Macht oder ist ein Interaktionspartner dem anderen unter- bzw. überlegen. Ein Geldgeber kann beispielsweise sehr viel Druck auf seine Angestellten ausüben.

12. Konsequenzen für sich selbst bzw. für die anderen

Denkt ein Interaktionspartner an mögliche Konsequenzen, dann wird er vielleicht anders handeln.“ (Brislin, 1981 aus Thomas, 2003, S.13)

Entscheidend ist, dass nicht die Umweltbedingungen alleine für den Handlungserfolg ausschlaggebend sind, sondern die Art und Weise, wie sie vom Individuum wahrgenommen, bewertet und in Folge umgesetzt werden (vgl. Thomas, 2003, S.13f). Diese Auflistung determiniert ausschließlich Rahmenbedingungen und kann daher nicht beurteilen, welche Bedingungen für den interkulturellen Handlungserfolg positiv oder negativ wirken.

3.4.4 Zusammenfassung und Schlussfolgerung

In diesem Kapitel wurden drei Modelle interkultureller Kompetenz vorgestellt. Das Listenmodell ist ein eindimensionales, Individuum bezogenes Modell, das anhand verschiedener Fähigkeiten aus einer Liste, interkulturelle Kompetenz beschreibt. Das Strukturmodell von Gertsen gliedert sich in affektive, kognitive und konative Teilkonstrukte und definiert interkulturelle Kompetenz als die Fähigkeit einer effektiven und angemessenen Interaktion mit anderen Kulturen. Beim Modell der Teilkompetenzen von Bolton sind bestimmte Fertigkeiten den vier Kompetenzen (individuelle, soziale, fachliche und strategische) zugeordnet. Interkulturelle Kompetenz ist somit nicht als eigenständiger Kompetenzbereich zu sehen, sondern als Fähigkeit individuelle, soziale, fachliche und strategische Teilkompetenzen in ihrer bestmöglichen Verknüpfung auf interkulturelles Handeln zu beziehen (vgl. Bolton, 2001, S.87). Polyzentrismus und Fremdsprachenkenntnisse sind die einzigen Merkmale, die keinem Kompetenzbereich zugeordnet werden und daher lediglich Fertigkeiten interkultureller Kompetenz sind (vgl. Bolton, 2001, S.87). Das interaktionistische Modell besagt, dass interkulturelle Handlungskompetenz als Resultat der Interaktion von Individuum und Situation gesehen, und durch bestimmte Umweltbedingungen beeinflusst wird (Thomas, 2003, S.13). Für den empirischen Teil dieser Arbeit wird das Modell der Teilkompetenzen herangezogen. Das Modell scheint mir aufgrund der präzisen Beschreibung der notwendigen Fertigkeiten und des ganzheitlichen Verständnisses von Kompetenz im interkulturellen Kontext am besten geeignet. Die Ergebnisse der empirischen Erhebung werden mit dem Modell der Teilkompetenzen verglichen. Im nächsten Schritt werden Rückschlüsse in Bezug auf Gemeinsamkeiten des Modells und der Ergebnisse der Untersuchung gezogen.

3.5 Erfassen interkultureller Kompetenz

Der Begriff interkulturelle Kompetenz und die Verwendung im Unternehmenssektor ist ein junges Forschungsgebiet. Denkt man an die Abbildung 2.3 aus Kapitel 2.2.3, stellt man fest, dass sich Unternehmen erst ab 1960 mit kulturellen Themen beschäftigt haben (vgl. Schmid, 1996, S.243). Daher ist es nicht verwunderlich, dass über die Messbarkeit interkultureller Kompetenz kaum wissenschaftliche Literatur gefunden wurde. Die Messung menschlicher Fähigkeiten in exakten Zahlen ist ein oft nur annäherungsweise mögliches Unterfangen (Baumer, 2004, S.137f).

Bolten (2006, S.6-13) stellt zwei Testverfahren für die Messung interkultureller Kompetenz vor: Punktuelle und systematisch-ganzheitliche Testverfahren. Dabei kommt er zu dem Ergebnis, dass beide Verfahren nicht valide sind, weil sie nicht die interkulturelle Kompetenz der untersuchenden Personen messen. Validität ist neben Objektivität und Reliabilität ein Gütekriterium in der quantitativen und qualitativen Forschung. Diese Gütekriterien stellen Mindestansprüche an einen Test dar (vgl. Brühl/Buch, 2006, S.10). Die Validität eines Tests „soll Auskunft darüber geben, ob der Test tatsächlich das misst, was zu messen beabsichtigt ist“. (Brühl/Buch, 2006, S.12) Validität kann also nicht direkt gemessen werden, „sondern nur aufgrund der Methoden, Daten und Ergebnisse indirekt erschlossen werden“. (Brühl/Buch, 2006, S.12) Zur Vollständigkeit sollen auch nicht die Begriffe Objektivität und Reliabilität erläutert werden: Die Objektivität eines Tests ist vorhanden, wenn ein Test unabhängig der Tester bzw. Testerinnen die gleichen Ergebnisse bringt. (Brühl/Buch, 2006, S.9) Die Reliabilität gibt die Zuverlässigkeit (Messgenauigkeit) eines Testergebnisses an. (Brühl/Buch, 2006, S.9)

3.5.1 Punktuelle Testverfahren

Bei punktuellen Tests werden anhand von Listen- oder Strukturmodellen über Persönlichkeitsmerkmale, wie zum Beispiel Empathie, Toleranz und Rollendistanz Beur-

teilungen getroffen. Die Aufgaben setzen sich aus kulturspezifischen und kulturübergreifenden Übungen zusammen und sind technisch einfach auszuwerten (Multiple Choice, Richtig/Falsch,...). Hauptsächlich werden solche Tests an Universitäten mit interkulturellen Schwerpunkten durchgeführt und dienen als Einstieg in das Themengebiet und zur Selbsteinschätzung interkultureller Kompetenzkenntnisse. Aus diesem Grund sind die Tests nicht valide und treffen lediglich Aussagen über bestimmte Teilkompetenzen der Probanden (Bolten, 2006, S.6).

Zwei Testreihen wurden von der **Intercultural Network AG** (ICU.net.AG) in enger Zusammenarbeit mit internationalen Universitäten erstellt. Dieses Unternehmen hat es sich zur Aufgabe gemacht, eine Personalauswahl- und Potenzialanalyse zu entwickeln, die interkulturelle Kompetenz misst. Auf Grundlage aktueller Forschungsergebnisse aus dem Bereich der kulturvergleichenden Psychologie und Kulturwissenschaft sollen der „Test of Intercultural Sensitivity“ (TIS) und der „Intercultural Personality Test“ (IPT) ein innovatives computergestütztes Verfahren zur Messung interkultureller Kompetenz darstellen. Beide Tests stehen auf deutsch und englisch zur Verfügung, und können von jedem Mitarbeiter und jeder Mitarbeiterin des Unternehmens mit Internetzugang durchgeführt werden (vgl. <http://www.icunet.ag>, Aufruf: 21.02.2007).

Der TIS-Test ist ein Selbsteinschätzungsverfahren und besteht aus 67 Aussagen, die der Mitarbeiter und die Mitarbeiterin auf einer sechsstufigen Skala als für die eigene Person mehr oder weniger zutreffend bewertet. Aus den Antworten wird eine individuelle Beschreibung der Testwerte erstellt und eine Handlungsempfehlung für das interkulturell kompetente Auftreten abgeleitet (siehe <http://www.icunet.ag>, Aufruf: 21.02.2007).

Der IPT-Test soll kulturelle Prägungen von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen anhand von Kulturdimensionen analysieren und leitet daraus eine Eignung für bestimmte Länder ab. Das theoretische Grundkonzept bilden neun Kulturdimensionen, zum Beispiel Hierarchiedenken oder Kommunikation, die herangezogen werden, um verschiedene Kulturen miteinander vergleichen zu können. Genauso wie bei TIS handelt es

sich um ein Selbsteinschätzungsverfahren und es wird eine Empfehlung abgegeben (vgl. <http://www.icunet.ag>, Aufruf: 21.02.2007).

Das **Intercultural Communication Institute** in Portland (USA) hat ein Instrument zur Messung interkultureller Sensitivität⁵ entworfen. Dieser Test umfasst 60 Punkte, in denen 6 Kriterien erfasst werden (Intercultural Communication Institute, 2007, <http://www.intercultural.org>, Aufruf: 26.03.2007):

1. **Ablehnung** kultureller Unterschiede
2. **Verteidigung** gegen Unterschiede
3. **Herunterspielen** von kulturellen Unterschieden
4. **Akzeptanz** der kulturellen Unterschiede
5. **Anpassung** an kulturelle Unterschiede
6. **Integration** kultureller Unterschiede

Die Punkte 1-3 sind ethnozentristisch - die eigene Kultur wird als Ausgangspunkt im Hinblick auf andere Erfahrungen aufgefasst. Die Kriterien 4-6 sind ethnorelativ - die eigene Kultur wird im Kontext anderer Kulturen erfahren. Die Entwickler dieses Messverfahren gehen davon aus, dass mit zunehmender Erfahrung Personen interkulturell kompetenter werden, da sie die Unterschiede besser wahrnehmen. Durch die Beurteilung dieser Kriterien können Voraussagen über das Verhalten und die Einstellung des Kandidaten und der Kandidatin gemacht werden (Intercultural Communication Institute, 2007, <http://www.intercultural.org>, Aufruf: 26.03.2007). Ausserdem erfüllt die Messung die standardisierten wissenschaftlichen Kriterien für ein zuverlässiges psychometrisches Instrument. Daher konnte die Validität des Verfahrens nachgewiesen werden.

⁵Kulturelle Stimmungen, Unterschiede und Empfindungen wahrnehmen und in interkulturellen Handlungen positiv umsetzen. (vgl. Schüren, 2001, S.2f)

3.5.2 Systematisch-ganzheitliche Testverfahren

Die systematisch-ganzheitlichen Testverfahren kommen hauptsächlich beim so genannten interkulturellen Assessment-Center zur Anwendung. Dabei werden die Teilkompetenzen nicht in isolierter Form betrachtet, sondern in ein ausgewogenes, prozesshaftes Zusammenspiel gebracht und in konkreten interkulturellen Handlungssituationen getestet. Aufgrund der Dynamik in einem Assessment-Center und der subjektiven Beobachtungen der Tester und Testerinnen, ist auch hier eine zuverlässige Messbarkeit interkultureller Kompetenz im Sinne einer quantitativen Erfassung nur begrenzt möglich (Bolten, 2006, S.12f).

Zwei Punkte müssen bei diesen Testverfahren unbedingt beachtet werden: Zum einen ist es wichtig, die richtige Auswahl der Tests während des Assessment-Centers zu treffen. Und zum zweiten müssen die Kandidaten und Kandidatinnen während der Tests durch mehrere Fachpersonen beobachtet werden, um die Aussagekraft des Testverfahrens zu erhöhen. Die Fachleute haben die Aufgabe, die Gesamtheit der Stärken und Schwächen der Kandidaten und Kandidatinnen zu erfassen, die Bedingungen zu berücksichtigen unter denen die Resultate zustande gekommen sind, um einen Ausblick auf das Potential des Kandidaten geben zu können (Baumer, 2004, S.156).

Der Ablauf eines interkulturellen Assessment-Centers ist dem eines nicht-interkulturellen Assessment-Centers sehr ähnlich. Der Unterschied besteht zumeist an der Auswahl der Tests und der unterschiedlichen Beurteilungs- und Betrachtungsweise der Probanden und Probandinnen durch die Assessor und Assessorinnen. Nach einer kurzen Auflockerung wird oft ein biografisches Interview durchgeführt, indem die Einstellung und Werthaltung des Kandidaten und der Kandidatin erfasst werden kann. Die grundsätzlichen Fähigkeiten werden in allgemeinen Intelligenzstrukturtests und in Belastungstests - unter Zeitdruck - erfasst. In gruppendynamischen Tests können weitere Beurteilungskriterien wie Teamfähigkeit, Durchsetzungsvermögen, Führungsfähigkeiten, etc. überprüft werden (Baumer, 2004, S.156f).

Im Idealfall durchlaufen die Testpersonen punktuelle und systematisch-ganzheitliche Testverfahren, um die Zuverlässigkeit der Aussage zu erhöhen bzw. ist eine Gesamtbeurteilung von mehr als einem Test besser abgestützt (Baumer, 2004, S.138).

3.5.3 Zusammenfassung

Das Erfassen menschlicher Fähigkeiten in Zahlen ist ein komplexer Themenbereich wissenschaftlicher Untersuchungen. Trotzdem gibt es zwei Testverfahren, die sich dieser Herausforderung stellen: Das punktuelle Testverfahren und das systematisch-ganzheitliche Testverfahren. Bei punktuellen Tests werden anhand von Listen- oder Strukturmodellen über Fähigkeiten Beurteilungen getroffen. Bei systematisch-ganzheitlichen werden hingegen Tests die Fähigkeiten nicht in isolierter Form betrachtet, sondern in ein ausgewogenes, prozesshaftes Zusammenspiel gebracht. Eine Testreihe der punktuellen Testverfahren stellt ein Instrument zur Messung interkultureller Sensitivität zur Verfügung. Diese Testreihe wurde für interkulturelle Sensitivität als valide nachgewiesen.

4 Empirische Untersuchung

Im theoretischen Teil dieser Arbeit wurden die wichtigsten Begriffe im Zusammenhang mit interkultureller Kompetenz erklärt. Weiters wurden einige Modelle interkultureller Kompetenz von verschiedenen Autoren und Autorinnen vorgestellt und die Frage der Messbarkeit von interkultureller Kompetenz untersucht. Folgende empirische Untersuchung baut auf diesen theoretischen Grundlagen auf.

4.1 Vorgehensweise

Die empirische Erhebung wird mittels problemzentrierter Interviews (Witzel, 2000) durchgeführt und soll die Fragestellung, welche Anforderungen an Teammitglieder von interkulturellen und nicht interkulturellen Projektteams in IT-Projekten gestellt werden, klären. Die Methode, nach der die Interviews ausgewertet werden, ist an die Methode von Witzel (1996) angelehnt.

Projektleiter und eine Projektleiterin des Unternehmens IBM und Procter & Gamble haben sich auf Anfrage für die Interviews zur Verfügung gestellt. Es wurden insgesamt 7 Projektleiter und eine Projektleiterin aus unterschiedlichen IT-Projekten der Firma IBM und Procter & Gamble für die empirische Erhebung ausgewählt.

Die Interviews wurden im Zeitraum vom 4.4.2007 - 10.5.2007 in Besprechungsräumen

des jeweiligen Unternehmens geführt und dauerten zwischen 30 - 60 Minuten. Zusätzlich zu meinen handschriftlichen Notizen wurden alle Interviews mit einem Diktiergerät aufgezeichnet.

Die Projekte haben als zentrales Unterscheidungsmerkmal die Zusammensetzung der Teammitglieder. Zwei Projektleiter und eine Projektleiterin operieren in einem rein österreichischen Projektteam und 5 Projektleiter arbeiten in einem interkulturellen Projektteam (siehe Tabelle 4.1). In dieser Untersuchung wird als interkulturelles Projektteam ein Team aufgefasst, welches mindestens einen nicht-österreichischen Mitarbeiter inkludiert.

	Ö	NICHT-Ö
PL	3	5

Tabelle 4.1: Untersuchung (Quelle: Eigene Darstellung)

Es wurden ausschließlich ProjektleiterInnen als Interviewpartner herangezogen, da diese den besten Überblick über das gesamte Projekt haben und somit über Strukturen, Abläufe und Organisation im Projekt vertraut sind. Außerdem hat der Projektleiter Kontakt zu allen Mitgliedern im Projektteam, die er zum Großteil auch selber akquiriert hat. Alle anderen Projektmitarbeiter und Projektmitarbeiterinnen haben teilweise keinen Kontakt zu manchen Mitgliedern des Teams.

4.2 Interviewpartner

FALL	FIRMA	POSITION	TEAM	IN DIESER FUNKTION SEIT:
1	IBM	Sen. Projektmanager	ik	20 Jahren
2	P & G	IT-Manager	ik	6 Jahren
3	IBM	Projektleiter	ik	20 Jahren
4	IBM	Projektleiter	ik	4 Jahren
5	IBM	Projektleiter	ik	2 Jahren
6	IBM	Projektleiter	ö	18 Jahren
7	IBM	Projektleiter	ö	10 Jahren
8	IBM	Projektleiterin	ö	5 Jahren

Tabelle 4.2: Tabelle der Interviewpartner (Quelle: Eigene Darstellung)

FALL	ART DES PROJEKTS	ANZAHL DER PROJEKT-MITGLIEDER	ANZAHL DER NICHT-ÖSTERREICHER/IN-NEN IM PROJEKT	BETEILIGTE NATIONEN IM PROJEKT
1	Softwareerstellung	ca. 20	9	Tschechien, Rumänien, Frankreich, Indien
2	unterschiedliche IT-Projekte	ca.10	5	USA, Philippinen,...
3	Anwendungsentwicklung für IBM intern	ca. 100	ca. 80	USA, Slowakei, Polen, China, England, Indien
4	Softwareerstellung	ca. 20	ca. 10	Tschechien, Rumänien, Indien, USA
5	Softwareimplementierung/-umstellung	ca.50	ca. 30	Spanien, Italien, Portugal, Belgien, Norwegen, Schweden, Finnland
6	Pflege und Weiterentwicklung von Software	15	/	/
7	Anwendungsentwicklung	25	/	/
8	Softwareentwicklung	15	/	/

Tabelle 4.3: Projektspezifische Daten der Interviewpartner (Quelle: Eigene Darstellung)

Definitionsbereich eines Nicht-Österreicher

Bevor die Interviews erfolgen muss abgegrenzt werden, welcher Personenkreis als nicht-österreichischer Mitarbeiter gezählt werden darf. Dafür bestimme ich auf Grundlage meiner bisherigen theoretischen kulturellen Kenntnisse (die ich mir im Zuge dieser Diplomarbeit angeeignet habe) Kriterien, die für eine Person zutreffen müssen, um als Nicht-Österreicher zu gelten. Trifft eines dieser Kriterien auf eine Person zu, ist diese im Zuge der Interviews als Nicht-ÖsterreicherIn zu betrachten.

- Ein Nicht-Österreicher ist eine Person, die mehr als die Hälfte ihres Lebens nicht in Österreich verbracht hat.
- Ein Nicht-Österreicher ist eine Person, die nicht in Österreich geboren ist und bis zum 14. Lebensjahr nicht in Österreich gelebt hat. Die Begründung dieser Definition ist, dass Menschen vor allem in Kindesjahren Kulturen bzw. Wertesysteme (unbewusst) annehmen.
- Ein Nicht-Österreicher ist eine Person, die zwar in Österreich lebt und aufgewachsen ist, aber aufgrund ihres familiären Hintergrunds - zum Beispiel indische Eltern - das österreichische Wertesystem nur zum Teil angenommen hat. Die Entscheidung ob dieses Kriterium auf eine Person zutrifft muss ich aufgrund einer genauen familiären Beschreibung des Interviewpartners treffen.

Es ist in allen Fällen irrelevant, ob diese Person die österreichische Staatsbürgerschaft trägt oder nicht.

4.3 IBM - Überblick & Unternehmenskultur

Bevor die Unternehmenskultur von IBM näher vorgestellt wird, möchte ich mit einer Definition von Unternehmenskultur beginnen: „A pattern of shared basic assumptions

that the group learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems“. (vgl. Schein, 1992, S. 12) Die Definition ist erforderlich um in der Analyse die Ergebnisse interpretieren zu können.

Das weltweit tätige IT-Unternehmen IBM (International Business Machines Corporation) hat seine rund 100 jährigen Wurzeln in den USA. Daher auch der Firmensitz in Armonk im Bundesstaat New York. Als einer der größten Anbieter im Bereich Informationstechnologie (Software, Hardware und Services) beschäftigt die IBM 356.000 Mitarbeiter in über 170 Ländern weltweit. (vgl. <http://www.ibm.com>, Aufruf: 10.11.2007)

Die Konzernsprache ist Englisch. Jedoch wird am Standort Wien hauptsächlich deutsch gesprochen. Nach den Auskünften der Projektleiter ist es daher auch nicht für alle Berufe bei IBM zwingend notwendig, fließend englisch zu sprechen, aber aufgrund der Materie (zB.: englische Software) mitunter sehr vorteilhaft.

Kleidungsvorschriften wie Krawatte und Anzug bei Herren oder Kostüm bei Damen gibt es offiziell keine, allerdings wird von einem „gepflegten“ Erscheinungsbild ausgegangen. Das Hauptbüro in Wien bietet seinen Mitarbeitern eine Kantine mit warmen Speisen, die sehr preisgünstig ist.

Generell sagt man, dass die Bezahlung bei IBM überdurchschnittlich ist. Man hat seitens des Unternehmens in den letzten Jahren auch immer mehr versucht leistungsorientierte Prämien auszuschütten, so genannte „Cash Awards“. Viele Business Partner von IBM (Personen anderer Unternehmen, die mit IBM zusammenarbeiten) wechseln häufig zu IBM. Unter den IBM Mitarbeitern dürfte angesichts dessen allgemeine Zufriedenheit herrschen. Anhand der niedrigen Fluktuation bei IBM kann man diese Vermutungen nur bestätigen.

Die Hierarchien von IBM sind sehr straff. Aus meiner Sichtweise ist das Verhältnis zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten dabei aber sehr aufgelockert. Ein Projektleiter hat mir verraten, dass er mit seinem Vorgesetzten ein „entspanntes“ und freundschaftliches Verhältnis hat und er weiß, dass viele seiner Kollegen ebenfalls auf diese Weise mit ihren Vorgesetzten verkehren, womit er mir meinen Eindruck bestätigte. Ein Grund für das aufgelockerte Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern ist möglicherweise die zunehmende Häufigkeit an Projekten. Denn in einem Projekt werden Hierarchien abgebaut, um ein besseres Zusammenspiel zwischen den Teammitgliedern zu ermöglichen. Der Gedanke „Alle sitzen in einem Boot“ soll dadurch intensiviert werden.

IBM bietet den Mitarbeitern Einsatzmöglichkeiten im In- und Ausland und freie Arbeitszeit- und Arbeitsorteinteilung. Vor allem bei Projekten differenzieren Meetings und Deadlines sehr stark zu „alltäglicher Arbeit“, was eine freie Arbeitseinteilung noch komfortabler macht. Desksharing (Arbeitsplatzteilung) in Großraumbüros ist daher seit längerem bei IBM Realität, um die Auslastung der Büromöglichkeiten möglichst hoch zu halten. Die Kommunikationsmöglichkeiten müssen daher ebenfalls vom Unternehmen zur Verfügung gestellt werden. Telefon- und Videokonferenzen, Chats, E-Mail sind daher bei IBM schon seit längerer Zeit integriert.

Ein wichtiges Anliegen bei IBM ist die Chancengleichheit der Geschlechter und Nationalitäten, was in einem Unternehmen, welches in 170 Ländern operiert, unabdingbar ist. Für Familien werden flexible Arbeitsmodelle angeboten. (vgl. <http://www.ibm.com>, Aufruf: 10.11.2007) Zusätzlich möchte ich erwähnen, dass sich in einer Vitrine im Empfang eine Urkunde befindet, die IBM als familienfreundlichstes Unternehmen im Jahr 2005 kürt.

Das Ausbildungsprogramm bei IBM erlaubt vielen Studenten schon während ihres Studiums Erfahrungen in Form von Praktika, fixen Arbeitsanstellungen oder Diplomarbeiten zu sammeln. Für Mitarbeiter wird ein großes Sortiment an Weiterbildungsmöglichkeiten angeboten.

Die Grundsätze des Unternehmens sind:

- Engagement für den Erfolg des Kunden
- Innovation, die etwas bedeuten - für unser Unternehmen und für die Welt
- Vertrauen und persönliche Verantwortung in allen Beziehungen (vgl. <http://www.ibm.com>, Aufruf: 10.11.2007)

Eine wichtige Säule der IBM ist die Corporate Social Responsibility. Diese Aktivität richtet sich auf Mitarbeiter und die Allgemeinheit. Darunter sind einerseits Sozialleistungen für die eigenen Mitarbeiter zu verstehen und andererseits geeignete Instrumente zum Umweltmanagement.

Corporate Community Relations ist ebenfalls ein wichtiger Begriff in der IBM und zielt auf Problemlösungen gesellschaftlicher Fragen ab. Zentrale Idee ist, dass das Unternehmen mehr bewirkt wie ein einzelnes Individuum. Förderungsprogramme im Bereich Bildung und Technologie werden mitunter unterstützt. Zwei Beispiele für solche Förderungen sind junge Frauen für IT-Berufe zu begeistern oder Lehrkräfte an Schulen mit IBM Technologien und Know-how vertraut zu machen. (vgl. <http://www.ibm.com>, Aufruf: 10.11.2007)

Diese Informationen stammen einerseits von der IBM-Homepage (dann auch als Quellenangabe ersichtlich) und andererseits von den Erzählungen der IBM-Projektleiter bzw. der IBM-Projektleiterin.

4.4 Das problemzentrierte Interview

Das problemzentrierte Interview (Lamnek, 1995, S.74-78 aus Witzel, 2000) zielt auf eine möglichst unvoreingenommene Erfassung individueller Handlungen sowie subjektiver Wahrnehmungen und Verarbeitungsweisen gesellschaftlicher Realität. Es ist ein „diskursiv-dialogisches Verfahren“, das die Befragten als Experten und Expertinnen ihrer Orientierungen und Handlungen begreift, die im Gespräch die Möglichkeit zunehmender Selbstvergewisserung mit allen Freiheiten der Korrektur eigener oder der Intervieweraussagen bzw. Interviewerinnenaussagen wahrnehmen können. Um den Erkenntnisfortschritt zu optimieren, kombiniert der Interviewer bzw. die Interviewerin das Zuhören mit Nachfragen. Die Instrumente des problemzentrierten Interviews sind:

- Kurzfragebogen: dient zur Ermittlung von Sozialdaten
- Leitfaden: dient als Gedächtnisstütze und Orientierungsrahmen zur Sicherung der Vergleichbarkeit der Interviews
- Tonträgeraufzeichnung: erlaubt eine authentische und präzise Erfassung des Kommunikationsprozesses und wird anschließend vollständig transkribiert. Der Interviewer bzw. die Interviewerin kann sich daher ganz auf das Gespräch sowie auf Beobachtungen situativer Bedingungen und nonverbaler Äußerungen konzentrieren.

Die Methode des problemzentrierten Interviews

Die **vorformulierte Einleitungsfrage** ist Mittel der Zentrierung des Gesprächs auf das zu untersuchende Problem.

Im weiteren Verlauf der Kommunikation dienen **allgemeine Sondierungen** einer sukzessiven Offenlegung der subjektiven Problemsicht. Der Interviewer bzw. die Interviewerin greift die thematischen Aspekte der auf die Einleitungsfrage folgenden Erzählsequenz

auf, um mit entsprechenden Nachfragen den roten Faden weiterzuspinnen und zu detaillieren, den die Befragten in dieser Sequenz angeboten haben.

In der dritten Phase beginnen die **spezifischen Sondierungen**. Hier macht sich der Aspekt der Deduktion geltend, indem der Interviewer bzw. die Interviewerin das bereits Erzählte für Frageideen nutzt. Der Interviewer/die Interviewerin hat drei Möglichkeiten vorzugehen:

- **Zurückspiegelung:** Der Interviewer bzw. die Interviewerin unterbreitet dem Befragten ein Interpretationsangebot der gemachten Äußerungen.
- **Verständnisfrage stellen:** Widersprüchliche Aussagen sollen thematisiert werden, um eine präzise Interpretation zu erhalten.
- **Konfrontation:** Konfrontation des/der Befragten mit Widersprüchen, Ungeheimtheiten und Unerklärtem, wobei die Konfrontation jedoch sehr vorsichtig handzuhaben ist.

Ad-hoc-Fragen bilden den Abschluss und werden notwendig, wenn bestimmte Themenbereiche von den/der Interviewten nicht erläutert wurden. Sie ergeben sich aus Stichworten im Leitfaden oder können auch einzelne standardisierte Fragen beinhalten, die zur Vermeidung des Frage-Antwort-Spiels im Hauptteil des Interviews am Ende des Gesprächs gestellt werden.

4.5 Verschriftlichung der Daten

Nach der Durchführung der Interviews wurden nur die wichtigsten Aussagen zusammengefasst und Einzelaussagen transkribiert. Dabei wurden in dieser Arbeit besondere Auffälligkeiten der Sprache wie Pausen, Betonungen und Sprechweisen im Protokoll nicht vermerkt. Das Protokoll umfasst alle für die Inhaltsanalyse notwendigen Erzählungen

des/der Befragten und beinhaltet keine Erläuterungen, die sich nicht mit der Fragestellung auseinandersetzen. Erstens würden die Erläuterungen nicht in die Analyse miteinbezogen und zweitens gerät das Protokoll nicht in Gefahr unübersichtlich zu werden.

4.6 Auswertung der Interviews

Im Anschluss an die Verschriftlichung der Daten findet die Auswertung der Daten statt. Die Methode ist an die Auswertung nach Witzel (1996) im Zuge der Auswertung Problemzentrierter Interviews angelehnt.

1. In der ersten Phase der Auswertung soll der Auswerter/die Auswerterin jeden Satz der transkribierten Interviews nachvollziehen und einen Gesamtzusammenhang herstellen. In der **Ergebnisdarstellung** wird der transkribierte Text im Leitfaden hervorgehoben und gegebenenfalls durch Begriffe, die neue Themen liefern, gekennzeichnet. In dieser Arbeit wurden nur die wichtigsten Aussagen transkribiert und zusammengefasst. (siehe Kapitel [4.6.1](#))
2. Im zweiten Schritt wird innerhalb des Leitfadenkonstrukts eine **Falldarstellung** angefertigt. Die Falldarstellung dient zur Übersicht und zum besseren Verständnis des Einzelfalls. Mit Hilfe der Falldarstellung lassen sich Einzelaussagen in einen Gesamtzusammenhang stellen und im späteren Verlauf ein Wiedereinstieg in die Analyse erleichtern. (siehe Kapitel [4.6.2](#))
3. Nach der Falldarstellung wird eine **Fallbewertung** angefertigt. Die Fallbewertung enthält Bemerkungen des Auswerters über die Struktur des vorliegenden Interviewmaterials, die besonderen Merkmale des Falls, interpretative Unsicherheiten und außergewöhnliche Ereignisabläufe. (siehe Kapitel [4.6.3](#))

4. Die **Interviewinterpretation** ist der nächste Schritt der Analyse. Die Interpretation soll Aufschluss über die Aussagen des/der Interviewten im Zusammenhang mit deren biographischen Hintergründen liefern. (siehe Kapitel 4.6.4)

5. Der **Fallvergleich** ist der letzte Schritt der Analyse. Dabei werden die Einzelfälle in ihren inhaltlichen Ausprägungen und Merkmalen miteinander verglichen und Gemeinsamkeiten und Unterschiede gesucht (vgl. Witzel, 2000). (siehe Kapitel 4.6.5)

4.6.1 Ergebnisdarstellung aus dem Leitfaden

Fall 1

Position	Sen. Projektmanager
In dieser Funktion seit	20 Jahren
Nationalität	Österreich
Art des Projekts	Softwareerstellung
Anzahl der Projektmitglieder	ca. 20
Beteiligte Nationen im Projekt	Tschechien, Rumänien, Frankreich, Indien
Anzahl der Nicht-Österreicher im Projekt	9

Tabelle 4.4: Kurzbeschreibung Fall 1 (Quelle: Eigene Darstellung)

Auswahl der Teammitglieder

Die Auswahl der Teammitglieder ist von den verfügbaren Ressourcen des Unternehmens abhängig. „Wir haben ein Team in Prag sitzen bzw. auch in Brünn und ich weiß auch, dass wir ein Testteam in Rumänien haben“ (Z 48-49). Hier handelt es sich teilweise um virtuelle Teams, wobei die Teammitglieder in gewissen Abständen auch in Wien zusammenkommen, um persönlich über die Projektdetails zu sprechen. Der Projektleiter erstellt selbst ein Anforderungsprofil und teilt einer Kontaktperson in Rumänien mit, dass für das Testteam ein Mitarbeiter bzw. eine Mitarbeiterin benötigt wird. Die

rumänischen Kollegen schicken das Profil eines Mitarbeiters/einer Mitarbeiterin zurück und der Projektleiter führt gemeinsam mit dem Test-Lead (Teamleitung des Testteams) und dem/der rumänischen Mitarbeiter/Mitarbeiterin ein Interview per Telefon. Sind der Projektleiter und der Test-Lead von den Fähigkeiten des/der rumänischen Mitarbeiters/Mitarbeiterin aufgrund des geführten Telefonats überzeugt, wird dieser/diese in das Testteam aufgenommen. Wird der/die rumänische Mitarbeiter/Mitarbeiterin abgelehnt, muss die rumänische Kontaktperson einen weiteren Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterin vorschlagen. Die selbe Vorgehensweise wird für Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen des Development-Teams angewandt mit der Unterscheidung, dass das Anforderungsprofil eines Mitarbeiters/einer Mitarbeiterin für das Development-Team höher ist. Außerdem sagt der Projektleiter: „Greife gerne auf Leute die man kennt zurück“ (Z 64).

Anforderungen an Teammitglieder

Die Anforderungen die dieser Projektleiter an seine Teammitglieder stellt sind:

- „Gutes Englisch“ (Z 72)
- „Flexibilität - im Sinne der Arbeitszeiten“ (Z 73)
- „Verfügbarkeit - der Mitarbeiter muss 40 Stunden verfügbar sein und sollte nicht an anderen Projekten arbeiten“ (Z 74-75)
- „Erfahrung - aus 5 Entwicklern sollten 3 Erfahrene dabei sein - guter Mix aus Alt und Jung“ (Z 76-77)
- „Engagement“ (Z 78)

Gefahren interkultureller Teams

Bei interkulturellen virtuellen Teams, „ist es als Projektleiter schwierig den Projektfortschritt zu überprüfen“ (Z 97). Daher entsteht eine große Gefahr die Übersicht des Projekts zu verlieren.

Eine Gefahr die der Projektleiter bei virtuellen Teams sieht, ist das Lösen von Problemen, weil sich die Personen nicht gegenüber stehen. Deshalb muss man mit Hilfe von Kommunikationskanälen gemeinsam an einer Lösung arbeiten. Am besten dafür geeignet ist das Telefon. Wobei man vom Problem ausgehen muss und dann den besten Kommunikationskanal wählt. Bei technischen Problemen ist ein Chat oder das versenden von E-Mails geeigneter, weil sich alle Beteiligten die Dokumente ansehen können. Eine allgemeine Gefahr bei elektronischer Kommunikation sagt der Projektleiter ist: „Man weiß nicht ob der andere überhaupt zuhört bei einer Telefonkonferenz“(Z 108-109).

Es gibt Unterschiede in der Verhaltensweise, die von Nation zu Nation unterschiedlich sind und auf die die Teammitglieder besonders Rücksicht nehmen müssen. Der Projektleiter hat mit folgenden Nationen bereits Erfahrungen gesammelt:

- „Italiener sind faul“ (Z 100)
- „Franzosen reden viel“ (Z 101)
- „Deutsche sind genau und gründlich“ (Z 102)

Bei interkulturellen virtuellen Teams ist die Entstehung von Stereotypen aufgrund der örtlichen Distanz wiederum eingeschränkt. Es gibt keinen Face to Face Kontakt.

Chancen interkultureller Teams

Der Projektleiter ist in seinen Ausführungen lediglich auf die Gefahren von interkulturellen Teams eingegangen und hat keine Vorteile von interkulturellen IT-Projektteams erwähnt.

Erfolgsfaktoren interkultureller Teams

„Jeder Projektmitarbeiter muss wissen welche Rolle er spielt, was von ihm erwartet wird und was er wann liefern muss“ (Z 154-155). Es muss ein Teamgeist innerhalb des Teams entwickelt werden, deshalb sollen sich die Teammitglieder besser kennen lernen und eine

soziale Bindung aufbauen. Wird dieser Punkt von allen Teammitgliedern berücksichtigt, dann wird die Kommunikation funktionieren. Eine gute und häufige Kommunikation muss entstehen. Dafür muss der richtige Kommunikationskanal gewählt werden und die Häufigkeit der Kommunikation genau angepasst werden. Die richtige Abstimmung des Kommunikationskanals und der Häufigkeit der Kommunikation ist eine Gratwanderung die von Projekt zu Projekt unterschiedlich ist.

Anforderungen an das Management bei interkulturellen Teams

Der Projektleiter muss noch detaillierter planen und genauere Arbeitsanweisungen an seine Mitglieder vergeben. In manchen Fällen kann es vorkommen, dass ein österreichischer Mitarbeiter bzw. eine österreichische Mitarbeiterin eine mündliche Arbeitsanweisung erhält und ein nicht-österreichischer Mitarbeiter bzw. eine nicht-österreichische Mitarbeiterin eine schriftliche Arbeitsanweisung. Damit können evt. sprachliche Missverständnisse vermieden werden. Der Fortschritt der MitarbeiterInnen muss vom Projektleiter regelmäßiger und genauer überwacht werden. Möglicherweise müssen zusätzliche Kontrollmechanismen eingeführt werden, damit keine Fehler aufgrund der Zusammensetzung des Teams entstehen. Der Zeitaufwand kann bei interkulturellen Teams stark zunehmen und steigt bei einer regelmäßigeren und genaueren Überwachung, oder bei einer schriftlichen statt einer mündlichen Kommunikation stark an. (Bsp.: Chatten ist zeitaufwendiger wie miteinander sprechen) Die Vorbereitungszeit nimmt aufgrund der eben genannten Gründe ebenfalls mehr Zeit in Anspruch.

Der Projektleiter gibt an, dass das Klima innerhalb seiner Teams immer sehr gut sei.

Inwiefern glauben Sie, dass diese interkulturelle Kompetenz für internationale IT-Teams erforderlich ist?

„Ja, sehr wichtig. Auch im Privatleben - Urlaub“ (Z 197).

Wie glauben Sie, könnte interkulturelle Kompetenz bei der Auswahl von Teammitgliedern erfasst werden?

„Nein, Messung nicht. Außer Einschätzung, das wär sehr subjektiv“ (Z 199-200).

Fall 2

Position	IT-Manager
In dieser Funktion seit	6 Jahren
Nationalität	Ungarn
Art des Projekts	unterschiedliche IT-Projekte
Anzahl der Projektmitglieder	ca. 10
Beteiligte Nationen im Projekt	USA, Philippinen,..
Anzahl der Nicht-Österreicher im Projekt	5

Tabelle 4.5: Kurzbeschreibung Fall 2 (Quelle: Eigene Darstellung)

Auswahl der Teammitglieder

Ein Projektleiter sieht folgende Aspekte für die Auswahl seiner Teammitglieder vorrangig:

- „Wie gut können sie ihren Beitrag leisten“. (Z 279)
- „Viele Frauen sind von Vorteil, denn Frauen denken anders“. (Z 282)
- „Das Projekt braucht viele Leute mit unterschiedlichen Aspekten“ (Z 280-281)

Beim letzten Punkt meint der Projektleiter Personen, die unterschiedliche Sichtweisen zu bestimmten Problemstellungen haben. Die unterschiedlichen Aspekte beinhalten kulturelle und geographische Unterschiede. Kulturelle Unterschiede drücken sich im Wahrnehmen, Denken und Handeln aus. Ein geographischer Unterschied besteht beispielsweise zwischen Ballungszentren und ländlichen Regionen.

Anforderungen an Teammitglieder

Die Anforderungen die dieser Projektleiter an seine Teammitglieder stellt sind:

- „Können“ (Z 284)
- „Erfahrung“ (Z 285)
- „gemeinsame Sprache“ (Z 286)

Unter „Können“ versteht der Projektleiter die fachlichen und technischen Qualifikationen. Die Erfahrungen, die die Teammitglieder in ihrer beruflichen Laufbahn sammeln konnten sind für den Projektleiter wichtig, dennoch versucht er sein Team gemischt zusammenzustellen. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit und ohne Erfahrung, da sich die Sichtweisen von erfahrenen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen und „Newcomern“ differenzieren: „Newcomer sehen die Welt anders“ (Z 285).

Gefahren interkultureller Teams

„Vielfalt bringt Komplexität mit sich, steigert aber auch die Effizienz“ (Z 316). Mit dieser Aussage meint der Projektleiter, dass durch die besondere Unterschiedlichkeit der Menschen eine Vielfalt innerhalb des Teams entsteht und diese Vielfalt gewisse Abläufe komplexer macht. Der Projektleiter hat in diesem Zusammenhang keine Beispiele erwähnt. Hingegen bewirkt die Vielfältigkeit auch eine Steigerung der Effizienz. Jede Person hat einen anderen Zugang zu einer Problemlösung. Sind die Personen nun auch noch durch ihre Kultur verschieden, so ergeben sich möglicherweise noch mehr Zugänge zur Problemlösung. Die verschiedenen Denkweisen können eine höhere Effektivität innerhalb eines Projektteams bedeuten.

Aufgrund der Zeitunterschiede bei globalen/virtuellen Teams sind Termine für Telefonkonferenzen schwierig einzuplanen: „Man muss teilnehmen - auch in der Nacht“ (Z 321-322).

Zum Thema Stereotype sagt der Projektleiter: „Vorurteile stimmen meistens nicht“ (Z 326). Die Teammitglieder sind seriös und deswegen gibt es damit keine Probleme. Allerdings sagt der Projektleiter im darauf folgenden Satz, dass Asiaten niemals „Nein“ sagen

und im Gegensatz dazu: „Europäer sagen immer gleich nein- machen es aber trotzdem“ (Z 327).

Um Mehrdeutigkeiten und die Gefahren die daraus entstehen können zu unterbinden werden am Beginn des Projekts Begriffsdefinitionen festgelegt. Der Projektleiter fordert zu einer intensiveren Kommunikation innerhalb des Teams auf.

Chancen interkultureller Teams

Eine Chance für interkulturelle Teams ist die Effizienzsteigerung durch die Vielfalt der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.

Erfolgsfaktoren interkultureller Teams

- „Adaption - vom ersten Tag Userbedürfnisse richtig erfassen“ (Z 364). Ist meiner Meinung nach kein Erfolgsfaktor für interkulturelle Teams.
- „viel Kommunikation (Z 365)“

Anforderungen an das Management bei interkulturellen Teams

Im Großen und Ganzen gibt es laut dem Projektleiter keine Änderungen der Anforderungen an ihn selbst. „Bei gleicher Teamgröße ist der Aufwand der gleiche. Wo etwas mehr Aufwand sein könnte, ist beim Koordinieren“ (Z 346-347). Das Koordinieren bezieht sich meiner Meinung nach auf interkulturelle virtuelle Teams.

Inwiefern glauben Sie, dass diese interkulturelle Kompetenz für internationale IT-Teams erforderlich ist?

„Ohne die wird's nicht funktionieren“ (Z 409).

Wie glauben Sie, könnte interkulturelle Kompetenz bei der Auswahl von Teammitgliedern erfasst werden?

„Fast alles kann empirisch, statistisch ausgewertet werden. Fragebogen im ik Bereich generieren und auswerten“ (Z 411-412).

Fall 3

Position	Projektleiter
In dieser Funktion seit	20 Jahren
Nationalität	Österreich
Art des Projekts	Anwendungsentwicklung
Anzahl der Projektmitglieder	ca. 100
Beteiligte Nationen im Projekt	USA, Slowakei, Polen, China, England, Indien
Anzahl der Nicht-Österreicher im Projekt	ca. 80

Tabelle 4.6: Kurzbeschreibung Fall 3 (Quelle: Eigene Darstellung)

Auswahl der Teammitglieder

Der Projektleiter erzählt, wie er bei der Auswahl von indischen Mitarbeitern vorgeht. Die Bewerber und Bewerberinnen bekommen eine Aufgabenstellung, die sie innerhalb von 24 Stunden lösen müssen. Eine Aufgabe lautete: „Was kannst du dir vorstellen was macht das Handy in der Zukunft“ (Z 497-498)? Die Ergebnisse wertet der Projektleiter aus. Bei diesen Aufgaben können Anforderungen, die der Projektleiter an seine Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen stellt, identifiziert werden.

Anforderungen an Teammitglieder

Die Anforderungen die dieser Projektleiter an seine Teammitglieder stellt sind:

- „Kommunikationsfähigkeit“ (Z 502)
- „Fremdsprache Englisch“ (Z 503)
- „Technisches Know How muss vorhanden sein“ (Z 504)

- „Strukturiertes arbeiten“ (Z 505)
- „Flexibilität“ (Z 506)

Gefahren interkultureller Teams

Der Projektleiter ist der Meinung, dass kulturell homogene Teams, die am selben Ort arbeiten, effizienter sind.

Die differenzierte Entlohnung zwischen Billiglohnländern und Ländern wie Österreich kann eine Gefahr darstellen.

Der Projektleiter sagt: „Vorurteile gibt es - man muss wissen, wie man mit Mitarbeitern umgeht“ (Z 546). Beispiele für Vorurteile:

„Indier führen jeden Auftrag aus, egal wie blöd der Auftrag ist - anderes Hierarchiedenken“ (Z 540-541).

„Japaner haben eine ganz andere Kultur - dazu ein Beispiel: Japan gab uns eine Anforderung die in sich unstimmig war. Wir haben den Fehler aufgezeigt, doch der Mitarbeiter in Japan konnte den Fehler seinem Vorgesetzten nicht zeigen, denn man widerspricht seinen Vorgesetzten in Japan nicht. Vorgesetzter hat immer Recht. Das Problem dauerte 1 Jahr“ (Z 552-556). Zwischenfrage: Haben Sie dazu heute eine andere Sichtweise? „Nein, keine andere Sichtweise. Vielleicht hätten wir die Anforderungen der Japaner einfach irgendwie implementiert um ihnen zu zeigen, dass es nicht funktioniert. Dann hätten sie den Fehler aus der Praxis gesehen und hätten ihr Gesicht dabei nicht verloren“ (Z 558-561).

Chancen interkultureller Teams

Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die in einem interkulturellen Team arbeiten, haben die Chance die Kultur der anderen Teammitglieder kennen zu lernen.

Erfolgsfaktoren interkultureller Teams

„Kernteam soll an einem Ort sitzen. Kann auch interkulturell sein. Andere Kulturen kennen und damit umgehen können“ (Z 603-604).

Anforderungen an das Management bei interkulturellen Teams

Die Abläufe in einem interkulturellen Team ändern sich nicht, weil nach Prozessen gearbeitet wird.

„Die Arbeitszeit ändert sich - durch die Zeitverschiebung gibt es oft außergewöhnliche Arbeitszeiten bzw. Telefonkonferenzen“ (Z 575-576).

Bei der Kommunikation gibt es Unterschiede: „50% der Zeit am Telefon - minimaler Unterschied wie ein Meeting in Wien, weil wir im Laufe der Zeit gelernt haben, damit umzugehen“ (Z 583-584).

Die Fluktuation der indischen Mitarbeiter ist hoch, „weil sie schnell in die nächste Hierarchiestufen aufsteigen wollen und das auch machen“ (Z 592-593).

Inwiefern glauben Sie, dass diese interkulturelle Kompetenz für internationale IT-Teams erforderlich ist?

„Es muss von jeder Seite die Bereitschaft da sein die andere Kultur zu akzeptieren, sonst funktioniert das Projekt nicht“ (Z 649-650).

Wie glauben Sie, könnte interkulturelle Kompetenz bei der Auswahl von Teammitgliedern erfasst werden?

„Psychologe mit vernünftigen Fragen, die ausgearbeitet werden (Bsp: Bereitschaft der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in andere Länder zu reisen)“ (Z 653-654).

Fall 4

Auswahl der Teammitglieder

Bei der Auswahl seiner Teammitglieder sieht dieser Projektleiter folgende 4 Punkte

Position	Projektleiter
In dieser Funktion seit	4 Jahren
Nationalität	Österreich
Art des Projekts	Softwareerstellung
Anzahl der Projektmitglieder	ca. 20
Beteiligte Nationen im Projekt	Tschechien, Rumänien, Indien, USA
Anzahl der Nicht-Österreicher im Projekt	ca. 10

Tabelle 4.7: Kurzbeschreibung Fall 4 (Quelle: Eigene Darstellung)

als entscheidend. Die Qualifikationen des Kandidaten müssen der offenen Position im Projekt genügen. Das Unternehmen muss die finanzielle Forderung des Kandidaten/der Kandidatin bereitstellen. Der Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin muss verfügbar sein und sollte nicht an einem anderen Projekt arbeiten, und der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin sollte am selben Ort wohnen, wo das Projekt durchgeführt wird.

Anforderungen an Teammitglieder

Die Anforderungen die dieser Projektleiter an seine Teammitglieder stellt sind:

- ad Qualifikationen: „in technischer Hinsicht - Erfahrungen und Skills in der Programmiersprache und Software Entwicklung“ (Z 740-741)
- „Kommunikationsskills“ (Z 742)
- „Fremdsprache: Englisch“ (Z 743)
- „Flexibilität“ (Z 744)

Gefahren interkultureller Teams

Der Projektleiter nennt die Zeitverschiebung als eine Gefahr in interkulturellen virtuellen Teams. Außerdem entsteht ein höherer Kommunikationsbedarf bei virtuellen Teams. Der

Projektleiter begründet beide Aussagen nicht.

Chancen interkultureller Teams

Der Projektleiter ist in seinen Ausführungen lediglich auf die Gefahren von interkulturellen Teams eingegangen und hat keine Chancen für interkulturelle IT-Projektteams erwähnt.

Erfolgsfaktoren interkultureller Teams

- „Zufriedenheit der Mitarbeiter - schwierig zu überprüfen bei interkulturellen globalen Teams“ (Z 821)
- „gute Kommunikation - noch mehr bei interkulturellen Teams“ (Z 822)

Anforderungen an das Management bei interkulturellen Teams

Der Projektleiter sieht bei den Abläufen des Projekts in interkulturellen Teams einen Unterschied: „Wenn man die Arbeit verteilt, wird der Arbeitsfluss nicht unterbrochen“ (Z 796).

Das Management ist mehr Feiertagen ausgesetzt, da jede Kultur an unterschiedlichen Tagen ihre Feiertage hat. Daher stehen die Mitarbeiter dem Projekt an diesen Tagen nicht zur Verfügung und das wiederum erfordert eine genauere Planung und eine längere Vorbereitungszeit.

Die Kommunikation ändert sich bei interkulturellen globalen Teams: „Mehr Telefonate, Chats, E-Mails, Internetkonferenzen“ (Z 802).

Der Projektleiter hat mit rumänischen Mitarbeitern die Erfahrung gemacht, dass sie häufig und in kurzen Abständen ihre Jobs wechseln. Deshalb ist er einer hohen Fluktuation ausgesetzt. Er ist gezwungen in kurzen Abständen seine neuen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen kennen zu lernen.

Inwiefern glauben Sie, dass diese interkulturelle Kompetenz für internationale IT-Teams erforderlich ist?

„Essentiell, ohne einer dieser Kriterien ist das Projekt gefährdet“ (Z 867).

Wie glauben Sie, könnte interkulturelle Kompetenz bei der Auswahl von Teammitgliedern erfasst werden?

„Fragebögen und auswerten - persönliches Interview: Kommunikationsfähigkeit, Flexibilität“ (Z 870-871).

Fall 5

Position	Projektleiter
In dieser Funktion seit	2 Jahren
Nationalität	Österreich
Art des Projekts	Softwareimplementierung/ umstellung
Anzahl der Projektmitglieder	ca. 50
Beteiligte Nationen im Projekt	Spanien, Italien, Portugal, Belgien, Norwegen, Finnland, Schweden
Anzahl der Nicht-Österreicher im Projekt	ca. 30

Tabelle 4.8: Kurzbeschreibung Fall 5 (Quelle: Eigene Darstellung)

Auswahl der Teammitglieder

Der Projektleiter geht in seinen Ausführungen sofort auf die Anforderungen an seine Teammitglieder ein.

Anforderungen an Teammitglieder

Die Anforderungen die dieser Projektleiter an seine Teammitglieder stellt sind:

- „Technisches Wissen“ (Z 936)
- „Sprache: Englisch“ (Z 937)
- „Kommunikation“ (Z 938)
- „soziale Fähigkeiten“ (Z 939)
- „Reisebereitschaft“ (Z 940)

Gefahren interkultureller Teams

Der Projektleiter identifiziert Mehrdeutigkeiten als mögliche Gefahr, „besonders wenn man der Sprache nicht mächtig ist“ (Z 981). Zur Lösung dieser Gefahr meint der Projektleiter: „Definition eines Kommunikationsplans am Anfang für das gesamte Projekt - dadurch können gewisse Mehrdeutigkeiten vermieden werden“ (Z 982-983).

Im Umgang mit Vorurteilen hat der Projektleiter ein besonderes Erlebnis in einem Projekt in der Türkei geschildert: „Eine Projektleiterin hatte Bedenken ein bestimmtes Projekt durchzuführen aufgrund der starken kulturellen Unterschiede zwischen Frauen und Männern in der Türkei. Das Projekt wurde dann doch gestartet und es gab keine Probleme“ (Z 976-979). Die Zusammensetzung des Projekts war gemischt. Es waren sowohl Männer und Frauen, als auch verschiedene Nationalitäten am Projekt beteiligt. Außerdem meint der Projektleiter: „Italiener reden viel und in der Türkei gibt es kein genaues Arbeiten“ (Z 974).

Chancen interkultureller Teams

Der Projektleiter ist in seinen Ausführungen lediglich auf die Gefahren von interkulturellen Teams eingegangen und hat keine Chancen für interkulturelle IT-Projektteams erwähnt.

Erfolgsfaktoren interkultureller Teams

„Kommunikation ist bei interkulturellen Teams noch wichtiger. Requirements definieren

- müssen jedem klar sein“ (Z 1035-1036).

Anforderungen an das Management bei interkulturellen Teams

Bei interkulturellen virtuellen Teams muss der Projektleiter regelmäßig Statusmeetings festsetzen, da nicht alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in einem Gebäude arbeiten. „Mehr und viel Kommunikation notwendig - vor allem über Telefon“ (Z 1007). Die Kommunikation über Telefon bringt laut Projektleiter zwei Nachteile mit sich: „Man sieht bei Telefonaten keine Gestik und Mimik. Am Telefon erhält man nicht so leicht den richtigen Status, den man in einem persönlichen Gespräch erhalten würde“ (Z 1011-1012).

Aufgrund der Zeitzonen muss der Projektleiter die Meetings besser abstimmen. Dieser Vorgang verlängert die Arbeitszeit und erhöht den Aufwand.

„Englisch ist Pflicht“ (Z 1014)!

Der Projektleiter erwähnt, dass er bei der Konfliktlösung in interkulturellen Teams und kulturell homogenen Teams gleich vorgeht.

Inwiefern glauben Sie, dass diese interkulturelle Kompetenz für internationale IT-Teams erforderlich ist?

„Sehr, einer der größten Erfolgsfaktoren in interkulturellen Projekten“ (Z 1082).

Wie glauben Sie, könnte interkulturelle Kompetenz bei der Auswahl von Teammitgliedern erfasst werden?

„Nicht auf einer Skala messbar. Aber in einem persönlichen Gespräch beurteilbar, ob man die Person in einem interkulturellen Umfeld einsetzen kann“ (Z 1085-1086).

Fall 6

Auswahl der Teammitglieder

Position	Projektleiter
In dieser Funktion seit	18 Jahren
Nationalität	Österreich
Art des Projekts	Pflege und Weiterentwicklung von Software
Anzahl der Projektmitglieder	15
Beteiligte Nationen im Projekt	/
Anzahl der Nicht-Österreicher im Projekt	/

Tabelle 4.9: Kurzbeschreibung Fall 6 (Quelle: Eigene Darstellung)

Bevor der Projektleiter auf die Anforderungen seiner Teammitglieder eingeht, erklärt er: „Ich wähle Leute aus, die ich kenne - persönliche Erfahrung ist das wichtigste“ (Z 1379).

Anforderungen an Teammitglieder

Die Anforderungen die dieser Projektleiter an seine Teammitglieder stellt sind:

- „Technisches Wissen - fachliche Kompetenzen“ (Z 1381)
- „Teamfähigkeit“ (Z 1382)
- „Selbstständiges Arbeiten“ (Z 1383)
- „Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung“ (Z 1385)

Anforderungen an nicht-österreichische Teammitglieder

„In Abhängigkeit von der Kundensituation ist im jetzigen Projekt die Sprache Deutsch sehr wichtig. Ansonsten würde ich gleich vorgehen“ (Z 1399-1400).

Erfolgsfaktoren kulturell homogener Teams

„Selbstständiges Arbeiten, Leute müssen sich für das Projekt interessieren“ (Z 1404-

1405).

Fall 7

Position	Projektleiter
In dieser Funktion seit	10 Jahren
Nationalität	Österreich
Art des Projekts	Anwendungsentwicklung
Anzahl der Projektmitglieder	25
Beteiligte Nationen im Projekt	/
Anzahl der Nicht-Österreicher im Projekt	/

Tabelle 4.10: Kurzbeschreibung Fall 7 (Quelle: Eigene Darstellung)

Auswahl der Teammitglieder

Der Projektleiter geht bei der Auswahl seiner Teammitglieder folgendermaßen vor:

- „Leute die ich bereits kenne“ (Z 1525)
- „Von Kollegen Leute empfehlen lassen“ (Z 1526)
- „Anfrage über eigenes Unternehmen“ (Z 1527)

Kann der Projektleiter selber keine Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen für sein Projekt finden, müssen die Personalverantwortlichen des Unternehmens Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen akquirieren. Dabei sucht das Unternehmen zuerst Kandidaten bzw. Kandidatinnen aus österreichischen Tochterunternehmen, dann aus internationalen Zweigstellen und zuletzt sucht das Unternehmen am heimischen Markt nach geeigneten Mitarbeitern bzw. Mitarbeiterinnen. „Geld spielt eine große Rolle“ (Z 1532).

Anforderungen an Teammitglieder

Die Anforderungen die dieser Projektleiter an seine Teammitglieder stellt sind:

- „Erfahrung im Thema um das es geht - sollten sich in einem anderen Projekt schon bewährt haben“ (Z 1544-1545)
- „Teamfähigkeit“ (Z 1546)
- „Sprachkenntnis (Deutsch oder Englisch)“ (Z 1547)

Erfolgsfaktoren kulturell homogener Teams

Der Projektleiter sagt, dass es unternehmensinterne Erfolgsfaktoren gibt und „diese sind unabhängig von Nationalitäten“. (Z 1567)

Fall 8

Position	Projektleiter
In dieser Funktion seit	5 Jahren
Nationalität	Österreich
Art des Projekts	Softwareentwicklung
Anzahl der Projektmitglieder	15
Beteiligte Nationen im Projekt	/
Anzahl der Nicht-Österreicher im Projekt	/

Tabelle 4.11: Kurzbeschreibung Fall 8 (Quelle: Eigene Darstellung)

Auswahl der Teammitglieder

Die Projektleiterin geht in ihren Ausführungen sofort auf die Anforderungen an ihre Teammitglieder ein.

Anforderungen an Teammitglieder

Die Anforderungen die diese Projektleiterin an ihre Teammitglieder stellt sind:

- „Technische Skills“ (Z 1738)
- „Erfahrung - hat die Person schon in einem solchen Projekt mitgearbeitet“ (Z

1739)

- „Englisch“ (Z 1740)
- „Teamfähigkeit“ (Z 1741)
- „Kommunikation“ (Z 1742)

Erfolgsfaktoren kulturell homogener Teams

„Mitarbeiter Commitment, Management Commitment, Vorbereitung, Ressourcen, laufende Kontrolle“ (Z 1575).

4.6.2 Falldarstellung

Fall 1 - Projektleiter eines interkulturellen Teams

Der Projektleiter ist 53 Jahre alt und stammt aus Österreich. In seiner bisherigen beruflichen Laufbahn verbrachte er ein Jahr in Deutschland und ein Jahr in den USA. Das Unternehmen in dem der Projektleiter tätig ist schult seine Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im interkulturellen Bereich, sodass er an einem dreitägigen Seminar teilnahm, welches den Titel „Multikulturelle Teams“ trug. Der Projektleiter ist seit 20 Jahren im Projektmanagement tätig und übt derzeit die Tätigkeit als Senior Projekt Manager aus. Die Projekte in denen er tätig ist behandeln die Erstellung von Software. Begonnen hat der Projektleiter als Softwareentwickler. Er wurde später zum Projektleiter für Entwickler, danach zum Projektleiter für das Testteam und schließlich zum Projektleiter für ein gesamtes Projekt befördert. In der Vergangenheit waren die Teams zur Gänze lokal stationiert und ausschließlich von österreichischen Mitgliedern besetzt. Im Laufe der Zeit wurden die Projekte und ihre Mitglieder international. Das aktuelle Projekt befasst sich mit der Erstellung von Software und hat folgende Struktur:

- Projektleiter
- Auftraggeber in USA (unternehmensintern)
- Softwareteam in Wien
- IT-Architekt (Kärnten - 1x/Woche in Wien)
- Development Teamlead (Wien)
- Developemet Team (5 Personen aus Prag, 1 Person aus Indien)
- Testlead (Paris)
- Testteam (2 Personen aus Rumänien)

Dieses Projekt umfasst somit 9 nicht-österreichische Mitglieder aus den Ländern Tschechien, Indien, Rumänien und Frankreich.

Bei der Auswahl der Teammitglieder für seine Projekte sagt der Projektleiter: „Greife gerne auf Leute die man kennt zurück“(Z 64).

Die Anforderungen, die dieser Projektleiter an seine Teammitglieder stellt, sind: Sprachkenntnisse - Englisch, Flexibilität, Verfügbarkeit, Erfahrung, Toleranz und Engagement

Gefahren, die in interkulturellen Teams entstehen können, sind: Stereotype, Kommunikationsprobleme (Telefon, Chat, E-Mails)

„Interkulturelle Kompetenz ist für mich: Toleranz, Akzeptanz von unterschiedlichen Kulturen, Sachlichkeit - Stereotypen vermeiden, eine gemeinsame Kommunikationssprache“(Z 194-195).

Der Projektleiter schildert in seinen Erzählungen seine Erfahrungen mit virtuellen interkulturellen Teams. Die interkulturellen Teammitglieder im Fall 1 befinden sich teilweise in ihren Heimatländern und teilweise in Österreich. Auch wenn die Teammitglieder, die in anderen Ländern arbeiten, in gewissen Abständen nach Österreich kommen, bin ich der Meinung, dass er doch nur von Erfahrungen mit seinem virtuellen interkulturellen Team spricht und die genannten Gefahren also grundsätzlich bei virtuellen interkulturellen Teams sieht.

Seine Aussagen beziehen sich auf das aktuelle Projekt, wie es in der Ergebnisdarstellung beschrieben ist. Aufgrund der vielen Erfahrungen des Projektleiters kann jedoch nicht ausgeschlossen werden, dass sich manches auf Erfahrungen bei vorangegangenen Projekten bezieht.

Fall 2 - Projektleiter eines interkulturellen Teams

Der Projektleiter ist 42 Jahre alt, stammt aus Ungarn und arbeitet seit 10 Jahren in Österreich. Zusätzlich hat er 2 Jahre in der Schweiz gearbeitet. Bisher hatte der Projektleiter noch keine Schulung im interkulturellen Bereich. Die Tätigkeit, die der Projektleiter in seinem Unternehmen ausübt, wird als IT-Manager bezeichnet und schließt die Funktionen eines Abteilungsleiters und Projektmanagers/Projektleiters der IT ein. Der Projektleiter arbeitet seit 14 Jahren in der IT-Branche und ist seit 6 Jahren in dieser Position. Die Anzahl der Projektmitglieder ist im Moment 10+. Der Projektleiter konnte keine genauen Zahlen über nicht-österreichische Projektmitglieder nennen, da das Projekt einem ständigen Wandel unterliegt. Im Moment sind an dem Projekt amerikanische, philippinische und deutsche Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen beteiligt.

Die Anforderungen, die dieser Projektleiter an seine Teammitglieder stellt, sind: Können, Erfahrung, gemeinsame Sprache

Gefahren, die in interkulturellen Teams entstehen können, sind: Vielfalt bringt Komplexität, Kommunikationsprobleme (Telefon, Chat, E-Mails), Mehrdeutigkeiten, Zeitunter-

schied

„Interkulturelle Kompetenz ist für mich: Fähig sein mit der Unterschiedlichkeit des anderen an einem gemeinsamen Ziel zu arbeiten. Ich muss annehmen, dass er in manchen Sachen anders ist und er schläft wenn ich wach bin. Und von ihm das gleiche erwarten“ (Z 405-407).

Fall 3 - Projektleiter eines interkulturellen Teams

Der Projektleiter ist 52 Jahre alt und stammt aus Österreich. In seiner bisherigen beruflichen Laufbahn konnte er schon viel Erfahrung im Ausland sammeln. Der Aufenthalt in den Ländern Schweiz, Deutschland, Holland und Dänemark für jeweils einige Wochen zeigte ihm wie wichtig diese Erfahrungen sind. Zusätzlich konnte sich der Projektleiter mit Online Kursen im Internet über interkulturelle Zusammenarbeit informieren. Der Projektleiter hat ca. 20 Jahre Erfahrung in IT-Projekten. Damals waren die Projektteams vorwiegend kulturell homogen, im Gegensatz zu heute. Seine Karriere begann als Software-Entwickler. Nachher folgten die Aufgabengebiete als Tester und Designer, bis er schließlich die Herausforderung annahm, als Projektleiter zu arbeiten. Das jetzige Projekt befasst sich mit der Softwareentwicklung für eine unternehmensinterne Anwendung. Die Zusammensetzung der Projektmitglieder gliedert sich wie folgt:

- Projektleiter

- IT-Architekt (USA)

- 2 Kollegen Deutschland

- 2 Kollegen Slowakei

- 1 Kollege Polen

- 1 Kollege China

- einige Kollegen England
- 70 Indien
- 25 Österreich

Informationen über die exakte Aufgabenverteilung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und der Organisation der 70 indischen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen konnte mir der Projektleiter nicht mitteilen. Die Anzahl der Projektmitglieder beträgt ca. 100, wobei ca. 80 Mitarbeiter nicht-österreichische Mitglieder sind.

Die Anforderungen, die dieser Projektleiter an seine Teammitglieder stellt, sind: Kommunikationsfähigkeit, Fremdsprache, Technisches Know How, Strukturiertes arbeiten, Flexibilität

Gefahren, die in interkulturellen Teams entstehen können, sind: Entlohnung und Stereotype

„Interkulturelle Kompetenz ist für mich: Schwächen jeder Kultur kennen und an den Schwächen vorbeimanövrieren. Die Stärken jeder Kultur kennen und sie ausnutzen“ (Z 645-646).

Fall 4 - Projektleiter eines interkulturellen Teams

Der österreichische Projektleiter ist 49 Jahre alt und seit ca. 20 Jahren in der IT-Branche tätig. Bis auf wenige kurze Auslandsaufenthalte, konnte er noch wenig internationale Erfahrung sammeln. Ein interkulturelles Training konnte der Projektleiter bisher nicht wahrnehmen. Sein Einstieg in der IT Branche begann als Softwareentwickler und führte ihn in die Position eines Projektleiters, welche er seit 4 Jahren ausübt. An den meisten seiner Projekte, sind internationale Teammitglieder beteiligt. Das aktuelle Projekt umfasst 10 nicht-österreichische Mitglieder aus den Ländern Tschechien, Rumänien, Indien und USA.

Die Anforderungen, die dieser Projektleiter an seine Teammitglieder stellt, sind: Technische Skills, Kommunikationsskills, Fremdsprache, Flexibilität

Gefahren, die in interkulturellen Teams entstehen können, sind: Zeitunterschied, Kommunikationsbedarf, Stereotype

„Interkulturelle Kompetenz ist für mich: Toleranz, Lernbereitschaft, Offenheit“ (Z 863).

Fall 5 - Projektleiter eines interkulturellen Teams

Der Projektleiter ist aus Österreich und 28 Jahre alt. Bis auf maximal zweiwöchige Dienstreisen konnte er noch keine Erfahrungen im Ausland sammeln. Dafür hat er schon mehrere Seminare über interkulturelle Trainings besucht und hält mittlerweile selber Schulungen über den Umgang mit interkulturellen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen. Der Projektleiter ist seit 9 Jahren in IT-Projekten tätig und seit 2 Jahren Projektleiter. Begonnen hat er als Key User und Datenbankadministrator. Im Moment betreut er ein internes Projekt (Auftraggeber ist das Unternehmen selbst) zur Softwareimplementierung bzw. Softwareumstellung. Die Mitglieder, die an dem Projekt teilnehmen, kommen aus Spanien, Italien, Portugal, Belgien, Norwegen, Schweden, Finnland und Deutschland.

Die Anforderungen, die dieser Projektleiter an seine Teammitglieder stellt, sind: Technisches Wissen, Englisch, Kommunikation, soziale Fähigkeiten, Reisebereitschaft

Gefahren, die in interkulturellen Teams entstehen können, sind: Mehrdeutigkeiten, Stereotype, Zeitunterschiede

„Interkulturelle Kompetenz ist für mich: Mit Leuten unterschiedlicher Nationalität umgehen zu können. Verständnis dafür zu haben, dass es unterschiedliche Sitten und Bräuche gibt. Kommunikation. Zeitzone beachten“ (Z 1078-1079).

Fall 6 - Projektleiter eines kulturell homogenen Teams

Der österreichische Projektleiter ist 44 Jahre alt und war noch nie längerfristig im Ausland tätig. Interkulturelle Schulungen konnte der Projektleiter, der seit 18 Jahren in IT-Projekten arbeitet, auch noch nicht wahrnehmen. Begonnen hat er als Softwareentwickler. Nun ist er für die Pflege und Weiterentwicklung von Softwareprodukten verantwortlich. Sein Projektteam umfasst 15 österreichische Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und keinen einzigen Nicht-Österreicher bzw. keine einzige Nicht-Österreicherin.

Bei der Auswahl der Teammitglieder für seine Projekte sagt der Projektleiter: „Ich wähle Leute aus, die ich kenne - persönliche Erfahrung ist das Wichtigste“(Z 1379).

Die Anforderungen, die dieser Projektleiter an seine Teammitglieder stellt, sind: Technisches Wissen - fachliche Kompetenzen, Teamfähigkeit, Selbstständiges Arbeiten, Verantwortung übernehmen

Fall 7 - Projektleiter eines kulturell homogenen Teams

Der Projektleiter ist 42 Jahre alt und aus Österreich. In seiner bisherigen beruflichen Laufbahn verbrachte er einige Monate in Rumänien und in den USA. Im Studium und in interkulturellen Seminaren konnte er schon theoretische Grundlagen für den Umgang mit interkulturellen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen sammeln. Der Projektleiter ist seit 10 Jahren in IT-Projekten tätig und hat auch schon mit Personen aus Frankreich, Ungarn, Slowakei, Ungarn, UK und USA zusammengearbeitet. Im Moment betreut er ein Projekt mit ausschließlich österreichischen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen.

Der Projektleiter geht bei der Auswahl seiner Teammitglieder folgendermaßen vor:

- „Leute die ich bereits kenne“ (Z 1525)
- „von Kollegen Leute empfehlen lassen“ (Z 1526)

- „Anfrage über eigenes Unternehmen ¹“. (Z 1527)

Die Anforderungen die dieser Projektleiter an seine Teammitglieder stellt sind: Erfahrung, Teamfähigkeit, Sprachkenntnisse

„Interkulturelle Kompetenz ist für mich: Die Kenntnis wie Leute aus bestimmten Regionen üblicherweise denken was bestimmte Phrasen, Sprachmuster, Mimik, usw. eigentlich bedeuten, was für jemanden aus einem bestimmten Kulturkreis beleidigend ist und was nicht“ (Z 1608-1610).

Fall 8 - Projektleiter eines kulturell homogenen Teams

Die österreichische Projektleiterin ist 32 Jahre alt und hat noch keine Erfahrungen im Ausland. Das Unternehmen, in dem sie tätig ist, stellte eine Folienreihe über interkulturelle Zusammenarbeit zur Verfügung, um den Mitarbeitern/Innen die Möglichkeit zu bieten, im Selbststudium etwas darüber zu erfahren. Die Projektleiterin ist seit 10 Jahren in IT-Projekten tätig und seit 5 Jahren Projektleiterin für Softwareentwicklung. Die Anzahl der Projektmitglieder im aktuellen Projekt ist 15 und inkludiert keinen Nicht-Österreicher bzw. keine Nicht-Österreicherin.

Die Anforderungen, die diese Projektleiterin an ihre Teammitglieder stellt, sind: Technische Skills, Erfahrung, Englisch, Teamfähigkeit, Kommunikation

„Interkulturelle Kompetenz ist für mich: Auseinandersetzen mit anderen Kulturen (auch im Vorhinein) und darauf entsprechend reagieren“ (Z 1800-1801).

¹Der Projektleiter teilt dem Unternehmen mit, dass er für sein Projekt neue Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen benötigt.

4.6.3 Fallbewertung

Projektleiter interkultureller Teams

Fall 1

Der Projektleiter geht sehr ausführlich auf meine Einstiegsfrage ein. Bei den darauf folgenden Fragen sind die Antworten des Projektleiters nicht so umfangreich wie bei der Einleitung. In diesen Situationen habe ich mir reichhaltigere Antworten bzw. Erzählungen erwartet.

Wenn der Projektleiter über die Gefahren in interkulturellen Projekten spricht, dann geht er meistens davon aus, dass die Teammitglieder an anderen Orten stationiert sind. Der Projektleiter assoziiert die Gefahren hauptsächlich mit interkulturellen virtuellen Teams.

Insgesamt ist das Interview sehr gut verlaufen. Der Projektleiter kann aus seinen Erfahrungen im Umgang mit interkulturellen Mitarbeitern sehr feinfühlig reagieren und macht deshalb einen sehr kompetenten Eindruck auf mich.

Fall 2

Insgesamt ist das Interview sehr gut verlaufen. Der Projektleiter macht einen weltoffenen, aufgeschlossenen Eindruck auf mich und kann aufgrund seiner bisherigen beruflichen Laufbahn und den Erfahrungen, die er dabei sammeln konnte, sehr gut mit Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen fremder Kulturen umgehen.

Fall 3

Der Projektleiter geht sehr ausführlich auf meine Fragen des Leitfadens ein und kann zumeist seine Aussagen mit einem Beispiel unterlegen. In seinen Ausführungen kann man die intensive Zusammenarbeit mit fremden Kulturen der letzten Jahre bereits erahnen.

Insgesamt ist das Interview sehr gut verlaufen. Der Projektleiter macht einen kompetenten Eindruck im interkulturellen Bereich auf mich.

Fall 4

Der Projektleiter beantwortet die Fragen des Leitfadens kurz und prägnant. Es entsteht während des gesamten Interviews keine „Erzählsituation“. Ich habe mir umfangreichere Antworten bzw. Erzählungen erwartet.

Wenn der Projektleiter über die Gefahren in interkulturellen Projekten spricht, dann geht er meistens davon aus, dass die Teammitglieder an anderen Orten stationiert sind. Der Projektleiter assoziiert die Gefahren hauptsächlich mit interkulturellen virtuellen Teams.

Insgesamt ist das Interview mäßig verlaufen. Der Projektleiter konnte auf alle Fragen eingehen, hat aber nur minimalistisch darauf Bezug genommen.

Fall 5

Der Projektleiter geht in seinen Ausführungen in Bezug auf die Einleitungsfrage sofort auf die Anforderungen von Teammitgliedern ein. Die folgenden Fragen beantwortet der Projektleiter zumeist kurz, jedoch kann er teilweise seine Ausführungen mit Beispielen verdeutlichen. Ich habe mir umfangreichere Antworten bzw. Erzählungen erwartet.

Insgesamt ist das Interview gut verlaufen. Der Projektleiter konnte trotz seines jungen Alters sehr viel Erfahrung im interkulturellen Umgang sammeln.

Projektleiter kulturell homogener Teams

Der Interviewleitfaden ist schwerpunktmäßig für Interviews mit der Projektleitung interkultureller Projektteams ausgerichtet. Daher lässt der Leitfaden für Projektleiter kulturell homogener Teams wenig Spielraum zu. Das bedeutet, dass im Fall 6 der Projektleiter

nur auf offene Fragen (Fragen, die auf kulturell homogene Projektteams Bezug nehmen, Fragen 1-4) eingehen konnte. In den Fällen 7 und 8 nehmen die Projektleiter bei ihren Ausführungen zu dem aktuellen Projekt Stellung. Die Fragen, die nur interkulturelle Projektteams betreffen, beantworteten die Projektleiter zum Teil aus ihren Erfahrungen mit interkulturellen Teams aus der Vergangenheit.

Fall 6

Der Projektleiter beantwortet die Fragen über die Anforderungen an Mitglieder kulturell homogener Projektteams sehr kurz. Trotzdem erhalte ich die notwendigen Informationen in Bezug auf kulturell homogene Teams im Laufe des Interviews.

Insgesamt ist das Interview gut verlaufen. Der Projektleiter konnte auf die wenigen Fragen eingehen.

Fall 7

Der Projektleiter konnte in Rumänien und USA bereits Erfahrungen sammeln. Die Anforderungen, die er an seine Teammitglieder stellt, sind meiner Meinung nach nicht genügend. Ein Projektleiter sollte von seinen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen mehr als nur Erfahrung, Teamfähigkeit und Sprachkenntnisse in Deutsch verlangen.

Insgesamt ist das Interview gut verlaufen. Die Antworten des Projektleiters sind teilweise zu kurz ausgefallen.

Fall 8

Zum einen kann die Projektleiterin nicht auf alle Fragen eingehen und zum anderen sind die Ausführungen sehr kurz. Es entsteht während des gesamten Interviews keine richtige Erzählsituation, in der die Projektleiterin ihre Erfahrungen im Umgang mit interkulturellen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen einbringt. Das Interview hat den Charakter, dass auf eine Frage meinerseits eine kurze, prägnante Antwort der Projektleiterin folgt.

4.6.4 Interviewinterpretation

Projektleiter interkultureller Teams

Fall 1

Der österreichische Projektleiter ist seit 20 Jahren in IT-Projekten als Projektleiter tätig. Die Aussagen bezüglich den Anforderungen an seine Teammitglieder für interkulturelle Teams, sind auf seine langjährigen Erfahrungen im Inland und seine zweijährige Erfahrung im Ausland zurückzuführen. Er verbrachte ein Jahr in Deutschland und ein Jahr in der USA. Das dreitägige Seminar über „Multikulturelle Teams“ konnte ihm zusätzliche theoretische Informationen über interkulturelle Teams geben.

Fall 2

Der Projektleiter ist aus Ungarn und arbeitet ständig mit Menschen unterschiedlicher Herkunft zusammen. Seine Kompetenzen im Umgang mit interkulturellen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen sind daher sehr fortgeschritten. Die Antworten des Projektleiters waren kurz und prägnant. Diese Erkenntnis ist vielleicht auf die Tatsache zurückzuführen, dass die Muttersprache des Projektleiters nicht Deutsch ist. Seine Aussagen über die Anforderungen an seine Teammitglieder für interkulturelle Teams sind zusätzlich zu seiner Herkunft auf einen zweijährigen Aufenthalt in der Schweiz zurückzuführen.

Fall 3

Der österreichische Projektleiter ist seit 20 Jahren in IT-Projekten als Projektleiter tätig. Die Aussagen bezüglich den Anforderungen an seine Teammitglieder für interkulturelle Teams sind auf seine langjährige Berufserfahrung mit interkulturellen Partnern und Partnerinnen und auf zahlreiche Auslandsaufenthalte in den Ländern Schweiz, Deutschland, Holland und Dänemark zurückzuführen.

Fall 4

Der österreichische Projektleiter ist seit ca. 20 Jahren in IT-Projekten und seit 4 Jahren als Projektleiter tätig. Der Projektleiter kann keine nennenswerten Erfahrungen mit interkulturellen Partnern und Partnerinnen vorweisen. Er hat zudem auch keine Seminare über interkulturelle Themen in Anspruch genommen. Die Aussagen bezüglich der Anforderungen an seine Teammitglieder für interkulturelle Teams sind auf das aktuelle Projekt zurückzuführen.

Fall 5

Der österreichische Projektleiter ist seit 2 Jahren in IT-Projekten als Projektleiter tätig und 28 Jahre alt. Die Aussagen bezüglich der Anforderungen an seine Teammitglieder für interkulturelle Teams sind nicht auf Auslandsaufenthalte zurückzuführen, sondern beruhen auf interkulturellen Trainings. Mittlerweile hält der Projektleiter selbst Seminare über interkulturelles Training.

Projektleiter kulturell homogener Teams**Fall 6**

Der österreichische Projektleiter ist seit 18 Jahren in IT-Projekten als Projektleiter tätig. Er konnte weder Erfahrungen im Ausland sammeln, noch interkulturelle Seminare besuchen. Deshalb sind seine Aussagen bezüglich den Anforderungen an seine Teammitglieder für kulturell homogene Teams auf seine Projekterfahrungen mit nationalen Teams zurückzuführen.

Fall 7

Der österreichische Projektleiter ist seit 10 Jahren in IT-Projekten als Projektleiter tätig. Die Aussagen bezüglich den Anforderungen an seine Teammitglieder für kulturell homogene Teams sind auf seine langjährigen Erfahrungen sowohl in interkulturellen, als

auch in kulturell homogenen Teams zurückzuführen. Der Projektleiter könnte somit die Anforderungen für die Teammitglieder beider Teams bewerten. Aufgrund der Tatsache, dass der Projektleiter aktuell ein kulturell homogenes Team leitet, wurde im Zuge des Interviews der Leitfaden für Projektleiter kulturell homogener Teams herangezogen.

Fall 8

Die 32 jährige Projektleiterin ist seit 5 Jahren mit dieser Position betraut und bereits seit 10 Jahren in IT-Projekten tätig. Sie kann keine Erfahrungen in Bezug auf interkulturellen Umgang vorweisen. Die Aussagen bezüglich den Anforderungen an ihre Teammitglieder für kulturell homogene Teams sind auf die Projekterfahrungen der letzten 10 Jahre zurückzuführen.

4.6.5 Fallvergleich

Fallvergleich zwischen zwei Projektleitern interkultureller Teams

Fall 1 & Fall 2:

Fall	IK	KH	#PM	Alter	Erfahrung	Auslandserfahrung	Firma	IK-Seminar
1	ja	/	ca. 20	53 Jahre	20 Jahre	2 Jahre	IBM	ja
2	ja	/	10	42 Jahre	6 Jahre	2 Jahre	P&G	nein

Tabelle 4.12: Kurzbeschreibung Fall 1 und Fall 2 (Quelle: Eigene Darstellung)

Der Projektleiter (Fall 1) ist 53 Jahre alt und der Projektleiter (Fall 2) ist 42 Jahre alt. Der Projektleiter aus Fall 1 hat 14 Jahre mehr Berufserfahrung als Projektleiter, wie der Projektleiter aus Fall 2. Außerdem hat der Projektleiter (Fall 1) ein „Multi-kulturelles Seminar“ besucht. Beide Projektleiter können zwei Jahre Auslandserfahrung vorweisen.

Es wird überprüft, ob das Alter und die damit zusammenhängende unterschiedliche Berufserfahrung der Projektleiter einen Unterschied bei den Anforderungen an die Teammitglieder machen. Aufgrund der Charakteristiken der Projektleiter erwarte ich, dass der Projektleiter aus Fall 1 seine Anforderungen an seine Teammitglieder genauer spezifizieren kann, weil er mehr Erfahrung als Projektleiter hat und zusätzlich ein interkulturelles Seminar besucht hat.

Die Projektleiter haben zwei Überschneidungen bei den Anforderungen an ihre Teammitglieder. Das sind „Erfahrung“ und „Fremdsprachenkenntnisse“ - in diesen speziellen Fällen Englisch. Zusätzlich ist dem Projektleiter aus Fall 2 das „Können“ - die fachlichen Qualifikationen - wichtig. Diese Anforderung erwähnt der Projektleiter aus Fall 1 überhaupt nicht, was für mich ein wenig verwunderlich ist. Meiner Meinung vergaß der Projektleiter bei seinen Ausführungen diese Kompetenz. Der Projektleiter erwähnt zusätzlich „Flexibilität“, „Verfügbarkeit“ und „Engagement“.

Stellt man diese Anforderungen den Sichtweisen von interkultureller Kompetenz beider Projektleiter gegenüber, so zeigt sich, dass Fremdsprachenkenntnisse - von beiden Projektleitern als wesentlicher Aspekt der interkulturellen Kompetenz genannt - sich auch beim Anforderungsprofil beider tatsächlich als signifikant herausstellen. („Gemeinsam an einem Ziel arbeiten“ bedingt eine funktionierende Kommunikation, also eine gemeinsame Sprache.)

Erfahrung als wesentliche Anforderungen beider Projektleiter spiegelt sich in ihren Aussagen zu interkultureller Kompetenz nicht wider.

Die Anforderung „Können“ (im Fall 2 explizit genannt, im Fall 1 nicht) wird wohl als Grundvoraussetzung zu sehen sein und ist sicher schon als selbstverständlicher Teil von Kompetenz zu verstehen.

Wenn im Fall 1 „Flexibilität“ als Anforderung genannt wird, lässt sich bestimmt auch Toleranz und Akzeptanz (...) davon ableiten. Diese Anforderung wird im Fall 2 nicht genannt.

„Verfügbarkeit und Engagement“ werden im Fall 1 postuliert. Beide Kriterien zeigen

sich zwar nicht in den eher knappen Äußerungen zur interkulturellen Kompetenz, jedoch zeigt sich deutlich, dass sie auch im Fall 2 signifikant sind, wenn der Projektleiter fordert, dass seine Mitarbeiter praktisch zu jeder Tag -und Nachtzeit etwa für Telefonkonferenzen verfügbar sein müssen.

Weitere Gemeinsamkeiten der Aussagen der Projektleiter lassen sich bei den Gefahren bzw. Chancen von interkulturellen Teams identifizieren. Nach Ansicht beider ist die erschwerte Kommunikation eine Gefahr bei interkulturellen Teams. Ein Problem bei der Kommunikation bei interkulturellen virtuellen Teams: „Man weiß nicht ob der andere überhaupt zuhört bei einer Telefonkonferenz“ (Fall 1, Z 108-109). Andererseits verschieben sich die Kommunikationskanäle bei globalen Teams von Face to Face-Gesprächen in Richtung elektronische Kommunikation. „Kaum Face to Face-Kontakt, daher wenige Vorurteile“ (Fall 1, Z 112). Jedoch können Mehrdeutigkeiten aufgrund der sprachlichen Qualitätsunterschiede leichter entstehen. Der Projektleiter (Fall 2) legt am Beginn des Projekts Begriffsdefinitionen fest, und erhofft sich dadurch Mehrdeutigkeiten zu verringern. Meiner Meinung lässt sich durch diese Maßnahme nur ein minimaler Teil von Mehrdeutigkeiten aufgrund von sprachlichen Barrieren lösen. Die Begrifflichkeiten, die direkt im Zusammenhang mit den fachlichen Details stehen können vielleicht abgedeckt werden, aber erstens ergibt sich durch die Suche und Definition einer Begriffsbestimmung ein hoher Zeitaufwand und zweitens kann man Kommunikation innerhalb eines Projekts nicht einfach auf fachliche Begriffe reduzieren. Die Kommunikation im Projektteam entspricht meiner Ansicht einer viel größeren Menge an Informationsinhalten. Der Projektleiter fordert zusätzlich zu einer intensiveren Kommunikation innerhalb des Teams auf (Fall 2).

Beide Projektleiter sind der Meinung, dass es Unterschiede in der Arbeitsweise der verschiedenen Nationalitäten gibt. Während der Projektleiter aus Fall 2 seine Aussage mit keinem Beispiel verdeutlichen kann, erzählt der Projektleiter folgende Erfahrungen:

- „Italiener sind faul“ (Fall 1, Z 100)

- „Franzosen reden viel“ (Fall 1, Z 101)
- „Deutsche sind genau und gründlich“ (Fall 1, Z 102).

Zeitunterschiede bei interkulturellen virtuellen Teams betrachten beide Projektleiter als Gefahr. Durch die Verteilung der Projektmitglieder auf der ganzen Welt, ist jeder Mitarbeiter/jede Mitarbeiterin einer anderen Zeitzone ausgesetzt. D.h. beruft der Projektleiter in Wien eine Telefonkonferenz um 10.00 mitteleuropäischer Zeit ein, dann muss sein indischer Kollege in New Delhi um 13.30 indischer Zeit bereit stehen und der amerikanische Kollege in Washington D.C. um 4.00 Eastern Standard Time zur Verfügung stehen. Für den indischen Kollegen wird diese Zeit kein Problem darstellen, da diese Uhrzeit in die Normalarbeitszeit fällt. Der/die amerikanische Mitarbeiter/Mitarbeiterin muss hingegen für die Telefonkonferenz schon um 4.00 morgens aufstehen. „Man muss teilnehmen - auch in der Nacht“ (Fall 2, Z 321-322).

Während der Projektleiter aus Fall 1 keine Vorteile für interkulturelle Teams erwähnt, meint der Projektleiter aus Fall 2, dass durch die Vielfalt der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eine Effizienzsteigerung ausgelöst werden kann.

Ein Projektleiter gibt an, dass sich die Anforderungen an das Management bei interkulturellen Teams im Vergleich zu kulturell homogenen Teams nicht unterscheiden. „Bei gleicher Teamgröße ist der Aufwand der gleiche. Wo etwas mehr Aufwand sein könnte, ist beim Koordinieren“ (Fall 2, Z 346-347). Hingegen meint der Projektleiter aus Fall 1, dass sich die Anforderungen stark ändern. Der Projektleiter muss noch detaillierter planen und genauere Arbeitsanweisungen an seine Mitglieder vergeben. Möglicherweise müssen zusätzliche Kontrollmechanismen eingeführt werden, damit keine Fehler aufgrund der Zusammensetzung des Teams entstehen. Die Vorbereitungszeit nimmt dadurch mehr Zeit in Anspruch.

Beide Projektleiter bestätigen die Wichtigkeit von interkultureller Kompetenz in interkulturellen Projekten. „Ohne die wird's nicht funktionieren“ (Fall 2, Z 409). „Ja, sehr

wichtig. Auch im Privatleben - Urlaub“ (Fall 1, Z 197).

Schlussfolgerung:

Meine Erwartungen bestätigen sich im Fallvergleich. Die beiden Projektleiter trennen 10 Jahre und sogar 14 Jahre Berufserfahrung. Die Anforderungen an die Teammitglieder des weniger erfahrenen Projektleiters (Fall 2) sind nicht so hoch, wie die des anderen Projektleiters (Fall 1). Die zusätzlichen Anforderungen „Flexibilität“, „Verfügbarkeit“ und „Engagement“ des Projektleiters (Fall 1) sind vermutlich auf das Alter und die damit verbundene Berufserfahrung zurückzuführen. Das Verständnis der Projektleiter von interkultureller Kompetenz ist meiner Meinung nach sehr gut. Beide definieren interkulturelle Kompetenz unterschiedlich und denken dabei sehr Praxis bezogen.

Auf Basis der Ergebnisse des Vergleichs der beiden Fälle 1 und 2 kann die Hypothese aufgestellt werden, dass Projektleiter bzw. Projektleiterinnen mit höherem Alter und der damit eng verbundenen längeren Berufserfahrung, die Anforderungen an ihre Teammitglieder genauer spezifizieren können.

Fall 3 & Fall 4:

Fall	IK	KH	#PM	Alter	Erfahrung	Auslandserfahrung	Firma	IK-Seminar
3	ja	/	ca. 100	52 Jahre	20 Jahre	mehrere Wochen	IBM	nein
4	ja	/	ca. 20	49 Jahre	20 Jahre	keine	IBM	nein

Tabelle 4.13: Kurzbeschreibung Fall 3 und Fall 4 (Quelle: Eigene Darstellung)

Der Projektleiter (Fall 3) ist 52 Jahre und konnte schon Erfahrungen im Ausland sammeln. Der Projektleiter (Fall 4) ist 49 Jahre alt (ca. gleiches Alter) und konnte bisher keine Erfahrungen im Ausland sammeln. Beide Projektleiter haben kein Seminar für interkulturelles Training besucht und unterscheiden sich somit nur durch ihre Erfahrungen im Ausland.

Es wird überprüft, ob die unterschiedliche Auslandserfahrung der Projektleiter einen Unterschied bei den Anforderungen an die Teammitglieder macht. Aufgrund der Cha-

rakteristiken der Projektleiter erwarte ich, dass die Projektleiter unterschiedliche Anforderungen an ihre Teammitglieder stellen und ich gehe davon aus, dass die Anforderungen des Projektleiters aus Fall 3 präziser sind, als die Anforderungen des Projektleiters aus Fall 4. Die Auslandserfahrung sollte dem Projektleiter Vorteile bei der Auswahl für Mitglieder interkultureller Teams verschaffen, da er gerade in anderen Ländern selbst erfahren hat, welche Fertigkeiten im Ausland von Bedeutung sind.

Die Projektleiter stellen exakt die selben Anforderungen an ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen: „Kommunikationsfähigkeit, eine Fremdsprache - Englisch, Technisches Know How und Flexibilität“. Der Projektleiter gibt zusätzlich „Strukturiertes Arbeiten“ als eine Anforderung seiner Teammitglieder an (Fall 3). Interessant die außergewöhnliche Übereinstimmung der Anforderungen beider Projektleiter an ihre Teammitglieder.

Vergleicht man die Sichtweisen von interkultureller Kompetenz beider Projektleiter, so lässt sich feststellen, dass der Projektleiter aus Fall 3 von Stärken und Schwächen anderer Kulturen spricht und diese entweder ausgenutzt oder umgangen werden sollen. Der Projektleiter aus Fall 4 erwähnt „Toleranz“, „Lernbereitschaft“ und „Offenheit“.

Stellt man diese Sichtweisen von interkultureller Kompetenz den Anforderungen beider Projektleiter gegenüber, so zeigt sich, dass Kommunikationsfähigkeit - von beiden Projektleitern gefordert - nicht in ihrer Beschreibung von interkultureller Kompetenz erwähnt wird, aber möglicherweise als Mittel zur Ausnutzung von Stärken (wie in Fall 3 erwähnt) verstanden werden kann.

Ebenfalls deutet „Strukturiertes Arbeiten“ (eine Anforderung des Projektleiters aus Fall 3) als eine Hilfestellung für die Ausnutzung von Stärken hin.

„Lernbereitschaft“ und „Offenheit“ kann nicht als Anforderung des Projektleiters aus Fall 4 identifiziert werden, jedoch kann man „Toleranz“ im weitesten Sinne als mögliche Übereinstimmung mit „Flexibilität“ (ist Anforderung beider Projektleiter) deuten.

Der Projektleiter (Fall 4) sieht den Zeitunterschied und den erhöhten Kommunikationsbedarf als eine Gefahr bei interkulturellen globalen Teams sieht. Der Projektleiter

(Fall 3) bestätigt dies und meint, dass kulturell homogene Teams, die am selben Ort arbeiten, effizienter sind. Bei kulturell homogenen Teams, die am selben Ort arbeiten, gibt es keinen Zeitunterschied und der Kommunikationsbedarf ist aufgrund der geringen Distanzen gewöhnlich. Die weiteren Gefahren die der Projektleiter aus Fall 3 identifiziert sind die differenzierte Entlohnung zwischen Billiglohnländern und Ländern wie Österreich, Vorurteile (Z 546) und Kulturunterschiede bezüglich Hierarchiedenkweisen (Z 540-541).

Der Projektleiter (Fall 4) erwähnt in seinen Aussagen keine Vorteile von interkulturellen Teams. Der Projektleiter (Fall 3) meint, dass alle Teammitglieder in interkulturellen Teams die Chance haben die Kultur der anderen Teammitglieder kennen zu lernen.

Die Erfolgsfaktoren in interkulturellen Teams und in kulturell homogenen Teams sind nach Aussage des Projektleiters (Fall 3) gleich. Jedoch nennt er vorerst keinen Erfolgsfaktor und ergänzt dann: „Kernteam soll an einem Ort sitzen. Kann auch interkulturell sein. Andere Kulturen kennen und damit umgehen können“ (Fall 3, Z 603-604). Die Erfolgsfaktoren des anderen Projektleiters sind: „Zufriedenheit der Mitarbeiter - schwierig zu überprüfen bei interkulturellen globalen Teams und gute Kommunikation - noch mehr bei interkulturellen Teams“ (Fall 4, Z 821-822).

Bei den Antworten über die möglichen Veränderungen der Anforderungen an das Management haben die Projektleiter zwei Gemeinsamkeiten. „Die Arbeitszeit ändert sich - durch die Zeitverschiebung gibt es oft außergewöhnliche Arbeitszeiten bzw. Telefonkonferenzen“ (Fall 3, Z 575-576). Der Projektleiter erwähnt eine Verschiebung des Kommunikationskanals: „Mehr Telefonate, Chats, E-Mails, Internetkonferenzen“ (Fall 4, Z 802). Die zweite Überschneidung betrifft die Fluktuation der anderen Nationen: Der Projektleiter (Fall 4) hat bei rumänischen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen die Erfahrung gemacht, dass sie häufig und in kurzen Abständen ihre Jobs wechseln. Der Projektleiter (Fall 3) meint zu seinen indischen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen: „.. weil sie schnell in die nächste Hierarchiestufen aufsteigen wollen und das auch machen“ (Z 592-593). Zu

den Abläufen des Projekts in interkulturellen Teams meint er: „Wenn man die Arbeit verteilt, wird der Arbeitsfluss nicht unterbrochen“ (Fall 4, Z 796).

Beide Projektleiter bestätigen die unerlässliche Rolle der interkulturellen Kompetenz in internationalen Teams. „Essentiell, ohne einer dieser Kriterien ist das Projekt gefährdet“ (Fall 4, Z 867). „Es muss von jeder Seite die Bereitschaft da sein die andere Kultur zu akzeptieren, sonst funktioniert das Projekt nicht“ (Fall 3, Z 649-650).

Schlussfolgerung:

Trotz der unterschiedlichen Auslandserfahrungen, die die Projektleiter bisher machten, sind die Ergebnisse über die Anforderungen nahezu ident. In diesem Zusammenhang muss man die Ergebnisse der Interviews relativieren und darauf hinweisen, dass 7 von 8 Interviewpartnern von der Firma IBM sind. Vergleicht man die Definition von Unternehmenskultur von Edgar Schein mit den Ergebnissen des Fallvergleichs, dann ist es durchaus zulässig zu behaupten, dass die gleiche Unternehmenszugehörigkeit der Projektleiter, gleiche Anforderungen an ihre Teammitglieder hervorrufen. Denn bei der deutschen Übersetzung der Definition wird von - „gemeinsam geteilten Grundannahmen, Werte-haltungen, Normen und Orientierungsmuster, die alle Mitglieder tragen, damit sie in der richtigen Weise wahrnehmen, denken, fühlen und handeln“ - gesprochen.

Unterschiede zeigen sich jedoch in der Bedeutung von Erfolgsfaktoren und in der Einschätzung der Vorteile für die Mitarbeiter von interkulturellen Teams gegenüber kulturell homogenen Teams. Abgesehen von diesen Unterschieden scheint sich die Auslandserfahrung beim Fall 3 nicht auszuwirken. (Auch die genannten Unterschiede lassen sich nicht zwingend darauf zurückführen.)

Fall 1 & Fall 6

Fall	IK	KH	#PM	Alter	Erfahrung	Auslandserfahrung	Firma	IK-Seminar
1	ja	/	ca. 20	53 Jahre	20 Jahre	2 Jahre	IBM	ja
6	/	ja	15	44 Jahre	18 Jahre	keine	IBM	nein

Tabelle 4.14: Kurzbeschreibung Fall 1 und Fall 6 (Quelle: Eigene Darstellung)

Die beiden Fälle charakterisiert die ähnliche Berufserfahrung der beiden Projektleiter. Der Projektleiter aus Fall 1 hat 20 Jahre und der Projektleiter aus Fall 6 hat 18 Jahre IT-Projekterfahrung. Die beiden Projekte haben außerdem eine ähnliche Anzahl von Projektmitgliedern. Der Projektleiter (Fall 1) ist 53 und (Fall 6) 44 Jahre alt. Die beiden Fälle unterscheiden sich in der Auslandserfahrung der Projektleiter. Der Projektleiter aus Fall 1 verbrachte bereits ein Jahr in Deutschland und in den USA, wobei der Projektleiter aus Fall 6 keinerlei Erfahrungen im Ausland machte. Der Projektleiter aus Fall 1 leitet ein interkulturelles Team, während der Projektleiter aus Fall 6 ein kulturell homogenes Team leitet.

Es wird überprüft, ob die Auslandserfahrung und die Leitung des interkulturellen Teams des Projektleiters aus Fall 1 zu einem Unterschied bei den Anforderungen an die Teammitglieder im Vergleich zu denen an die Teammitglieder aus Fall 6 führt. Aufgrund der Charakteristiken der Projektleiter erwarte ich, dass die Projektleiter unterschiedliche Anforderungen an ihre Teammitglieder stellen, weil sich die Voraussetzungen der Fähigkeiten für das interkulturelle Team - nämlich um den Faktor der interkulturellen Kompetenz - unterscheiden.

Der Projektleiter des kulturell homogenen Teams meint: „Ich wähle Leute aus, die ich kenne - persönliche Erfahrung ist das wichtigste“ (Fall 6, Z 1379). Damit teilt er die Meinung des Projektleiters für das interkulturelle Team: „Greife gerne auf Leute die man kennt zurück“ (Fall 1, Z 64).

Die Anforderungen die der Projektleiter kulturell homogener Teams an seine Team-

mitglieder stellt sind: „Technisches Wissen - fachliche Kompetenzen“, „Teamfähigkeit“, „Selbstständiges Arbeiten“, „Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung“. Damit überschneiden sich die Anforderungen (wie „Fremdsprache: Englisch“, „Erfahrung“, „Engagement“, „Flexibilität“ und „Verfügbarkeit“) des Projektleiters für interkulturelle Projekte nicht.

Der Projektleiter (Fall 1) versteht unter interkultureller Kompetenz: „Toleranz, Akzeptanz von unterschiedlichen Kulturen, Sachlichkeit - Stereotypen vermeiden, eine gemeinsame Kommunikationssprache“ (Z 194-195). Diese Sichtweise über interkulturelle Kompetenz spiegelt sich zum Teil bei seinen Anforderungen an seine Teammitglieder wider, wenn er Fremdsprachenkenntnisse (Englisch) als notwendig erachtet.

„Toleranz“ und „Akzeptanz“ können vermutlich im weitesten Sinne in den Anforderungen von „Flexibilität“ abgeleitet werden.

„Sachlichkeit - Stereotypen vermeiden“ spiegelt sich in den Anforderungen des Projektleiters nicht wider.

Der Projektleiter aus Fall 6 wurde von mir nicht über seine Sichtweise von interkultureller Kompetenz befragt, da er aufgrund seines biographischen Hintergrundes noch keinerlei Kontakt mit interkulturellen Projektteams hatte.

Schlussfolgerung:

Meine Erwartungen bestätigen sich im Fallvergleich. Die Anforderungen der Projektleiter an ihre Teammitglieder unterscheiden sich mit Ausnahme eines Punktes (persönliche Erfahrungen mit einem Mitarbeiter/einer Mitarbeiterin ist für beide wichtig) gänzlich. Das virtuelle interkulturelle Team muss anders arbeiten und somit muss jeder Mitarbeiter andere Kriterien erfüllen, als säße er in einem kulturell homogenen Team. Er muss Fremdsprachenkenntnisse besitzen, muss wegen eventueller Zeitunterschiede bei Telefonkonferenzen zeitlich flexibler sein. Er sollte mehr Erfahrung mitbringen, da es in virtuellen Teams sicher schwieriger ist, sich diese anzueignen. All das setzt auch ein hohes Maß an Engagement voraus.

Der Projektleiter (Fall 1) hat 2 Jahre berufliche Auslandserfahrung und setzt bei seinen Mitarbeitern hohe Flexibilität voraus, was darauf hindeutet, dass er davon ausgeht, sie fallweise auch an anderen als ihren angestammten Arbeitsplätzen - also etwa auch im Ausland - einsetzen zu können. Die dafür notwendigen Fremdsprachenkenntnisse erachtet er als selbstverständlich und Verfügbarkeit ebenso wie Engagement als unabdingbar.

Auf Basis der Ergebnisse des Vergleichs der beiden Fälle 1 und 6 kann die Hypothese aufgestellt werden, dass Projektleiter bzw. Projektleiterinnen interkultureller Teams mit Auslandserfahrung, andere Anforderungen an ihre Teammitglieder stellen, als Projektleiter kultureller Teams.

4.6.6 Die Bedeutung der Unternehmenskultur von IBM in den Aussagen der IT-Projektleiter zur interkulturellen Kompetenz

Dieses Kapitel soll kurz veranschaulichen, ob die Unternehmenskultur von IBM die Aussagen der Interviewten für die Anforderungen der Teammitglieder beeinflusst, bzw. was darauf hindeuten kann, dass die Projektleiter genau diese Anforderungen stellen.

IBM ist ein amerikanisches Unternehmen und die Mitarbeiter haben es vorwiegend mit einer amerikanischen Unternehmenskultur zu tun. Daher ist es nicht wenig verwunderlich, dass die Mitarbeiter und im speziellen die Projektleiter, die erstens schon längere Zeit für das Unternehmen arbeiten und zweitens in einer höheren Hierarchiestufe sind, eine weltoffene Einstellung haben und diese Haltung womöglich auch vom Unternehmen verlangt wird. Dieser Umstand spiegelt sich in den Aussagen der Projektleiter zur interkulturellen Kompetenz wider. Der Projektleiter aus Fall 1 sagt: „Interkulturelle Kompetenz ist für mich: Toleranz, Akzeptanz von unterschiedlichen Kulturen, Sachlichkeit - Stereotypen vermeiden,...“ (Z 194-195).

Ein Projektleiter aus einem kulturell homogenen Team muss aber genauso bereit sein,

sich mit der Thematik der Interkulturalität auseinanderzusetzen, da IBM weltweit operiert. Deswegen auch das Verständnis von interkultureller Kompetenz eines Projektleiters (Fall 8) aus einem nicht-interkulturellem Team: „Interkulturelle Kompetenz ist für mich: Auseinandersetzen mit anderen Kulturen (auch im Vorhinein) und darauf entsprechend reagieren“ (Z 1800-1801).

Die Konzernsprache ist Englisch. Der Projektleiter aus Fall 1 ist bei seiner Definition von interkultureller Kompetenz vielleicht deshalb der Meinung, dass es eine gemeinsame Kommunikationssprache geben muss. Trotzdem ist es laut den Aussagen der Projektleiter nicht für alle Mitarbeiter am Standort Wien Pflicht diese auch zu sprechen.

Der Projektleiter aus Fall 4 sagt: „Interkulturelle Kompetenz ist für mich: Toleranz, Lernbereitschaft, Offenheit“ (Z863). Die ungezwungenen Kleidungs Vorschriften, die freie Arbeitszeitgestaltung, die Chancengleichheit der Geschlechter und vor allem die Chancengleichheit der Nationen ist IBM ein großes Anliegen, und genau diese Freiheiten und Anliegen lassen einen weiten Handlungsspielraum zu. Möglicherweise ist dem Projektleiter (Fall 4) gerade deswegen Toleranz und Offenheit ein großes Anliegen, und folglich sind das wichtige Komponenten der interkulturellen Kompetenz.

4.6.7 Gegenüberstellung der Anforderungen der Projektleiter mit dem Modell von Bolton und der Definition von interkultureller Kompetenz von Kealey und Ruben

Fall 1:

Nicht alle Anforderungen des Projektleiters für seine Teammitglieder sind in der Definition von Kealey und Ruben wieder zu finden.

„Flexibilität“ und „Erfahrung“ sind Fähigkeiten, die in der Definition für eine interkulturell kompetente Person erwähnt werden. Diese Anforderungen sind nicht wortwörtlich in der Definition zu finden, sondern aufgrund der englischen Sprache und Ausdruckswei-

se abgeändert. Deshalb habe ich die Formulierung „ ..., he or she (the individual) is not rigid“ (übersetzt: rigide, starr, steif), als Flexibilität interpretiert.

Flexibilität aus Sicht von Bolton ist: „Bereitschaft, Neues zu lernen, seine eigenen Denk- und Verhaltensschemata zu korrigieren; die Fähigkeit sich auf ungewohnte/fremde Situationen schnell einstellen zu können, Spontaneität.“ (Bolton, 2001, S85)

Der Begriff Flexibilität bezieht sich auf Personen und beschreibt eine Fähigkeit, die diese Personen im Handeln anwenden sollen. Speziell im Umgang mit interkulturellen Personen soll diese Fähigkeit eine Unterstützung im Handeln sein, da man sich durch diese Fähigkeit an die Situationen, Anforderungen und Gegebenheiten der neuen Umwelt, die ein interkultureller Partner durchaus darstellt, einstellen kann.

„ ..., he or she is able to take initiative“ (übersetzt: Initiative ergreifen, Verantwortung übernehmen) habe ich als eine Unterkategorie von Erfahrung deklariert, weil eine Person im Allgemeinen nur dann bereit ist Verantwortung zu übernehmen, wenn sie ausreichend Erfahrung besitzt.

Stereotype sind eine Gefahr, die speziell in interkulturellen Teams entstehen können, meint der Projektleiter. Diese Fähigkeit ist auch in der Definition wiederzufinden: „... a person who is non judgmental“.

Der Begriff Vorurteil oder Stereotyp wird von Kealey und Ruben genauso wie von Bolton nicht näher interpretiert. Daher muss die Definition von Thomas (2006, S.3) herangezogen werden: „Ein Vorurteil zeigt sich in der Anmaßung des Uninformierten sich über Personen und Objekte sachkundig und informiert zu äußern. Vorurteile sind falsche, einseitige, negative Urteile, an denen oft gegen bessere Einsicht aus Bequemlichkeit festgehalten wird“. Stereotype sind nach Thomas: „vereinfachende, schematisierende und verzerrende Kognitionen von Aspekten der sozialen Welt (Gruppen, Klassen, Nationen, Berufen, . . .), sowie von sozialen Institutionen“.

Die übrigen Anforderungen „gutes Englisch“, „Verfügbarkeit“ und „Engagement“ lassen sich nicht aus der Begriffserklärung interkultureller Kompetenz von Kealey and Ruben

identifizieren. Stellt man die Anforderungen des Projektleiters mit den Fähigkeiten vom Modell der Teilkompetenzen gegenüber kann man folgendes feststellen:

Die Anforderung „gutes Englisch“ ist im Modell als Fremdsprachenkenntnis zuzuordnen und fällt schließlich in den Bereich interkulturelle Kompetenz. Diese Anforderung ist die Einzige, die diesem Kompetenzbereich zugeordnet wird.

Die beiden Anforderungen „Flexibilität“ und „Erfahrung“ sind in die Kompetenzbereiche „soziale Kompetenz“ und „Fachkompetenz“ integriert und die Anforderungen „Verfügbarkeit“ und „Engagement“ können keinem Teilbereich des Modells zugeordnet werden.

Folglich kann man sagen, dass nur zwei Anforderungen des Projektleiters an seine Teammitglieder für interkulturelle IT-Projekte in der Definition für interkulturelle Kompetenz berücksichtigt werden und sich bloß eine Anforderung (gutes Englisch) im Bereich interkultureller Kompetenz im Modell von Bolton wieder findet.

Fall 2:

Der Projektleiter kann mir nur drei Anforderungen an seine Teammitglieder nennen. Zwei dieser Anforderungen finden sich in der Definition von Kealey und Ruben wieder. Die Anforderung „Können“ entspricht „The individual is also a technically or professionally competent person“ und die Anforderung „Erfahrung“ habe ich - wie bereits in Fall 1 erwähnt - als eine Unterkategorie von „Verantwortung übernehmen“ ausgelegt.

Interessant ist die Tatsache, dass die letzte Anforderung („gemeinsame Sprache“) des Projektleiters an seine Teammitglieder in der Definition von Kealey und Ruben nicht erwähnt wird. In diesem Fall haben die beiden Autoren ein meiner Meinung nach wichtiges Merkmal interkultureller Kompetenz nicht in ihrer Definition berücksichtigt.

Stellt man die Anforderungen des Projektleiters dem Modell von Bolton gegenüber, dann erkennt man, dass alle Anforderungen im Modell thematisiert werden. Demnach ist die Anforderung „gemeinsame Sprache“ im Bereich interkultureller Kompetenz zu finden und die Anforderungen „Können“ und „Erfahrung“ im Bereich der Fachkompetenz.

Das Ergebnis ist ein Spiegelbild des ersten Falls. Zwei Anforderungen wurden in der Definition für interkulturelle Kompetenz berücksichtigt und nur eine Anforderung (ge-

meinsame Sprache) ist im Bereich interkultureller Kompetenz im Modell von Bolton zu finden.

Fall 3:

Die Anforderungen „technisches Know How“ und „Flexibilität“ werden in der Definition von Kealey und Ruben genauso für interkulturell kompetente Personen beschrieben, wie von diesem Projektleiter.

Der Projektleiter erwähnt zum Thema Gefahren in interkulturellen Teams das Schlagwort Stereotype. Daher ist davon auszugehen, dass es auch eine Anforderung ist, die er für seine Teammitglieder voraussetzt, um die Gefahren für sein Team zu minimieren. Die Fähigkeit ist in der Definition wiederzufinden: „... a person who is non judgmental“. Die restlichen Anforderungen sind zwar nicht in der Definition auszuforschen, dafür sind sie Fähigkeiten aus dem Modell der Teilkompetenzen von Bolton. „Kommunikationsfähigkeit“ ist Teil der sozialen Kompetenz, „strukturiertes Arbeiten“ ist der strategischen Kompetenz zuzuordnen und die „Fremdsprachenkenntnisse“ sind - wie in allen anderen Fällen auch - aus dem Bereich interkultureller Kompetenz.

Bei den Erfolgsfaktoren für interkulturelle Teams sagt der Projektleiter: „Andere Kulturen kennen und damit umgehen können“ (Z 603-604). Diese Aussage kann ebenfalls der interkulturellen Kompetenz aus dem Modell von Bolton zugeteilt werden. Um mit anderen Kulturen umgehen zu können, muss man sich für die Kulturen interessieren und deren Zusammenhänge und Hintergründe verstehen. Erst dann ist es möglich die interkulturelle Beziehung erfolgreich zu gestalten.

Somit ergibt sich, dass die Anforderung „Fremdsprachenkenntnis“ und der Erfolgsfaktor „Kulturwissen“ aus dem Bereich interkultureller Kompetenz vom Modell von Bolton vom Projektleiter genannt wird.

Fall 4:

Die Anforderung „Flexibilität“ ist eine Anforderung des Projektleiters, die in der Definition von interkultureller Kompetenz von Kealey und Ruben zu finden ist. Der Projektleiter erwähnt, ebenfalls zum Thema Gefahren in interkulturellen Teams das Schlagwort

Stereotype. Daher ist auch in diesem Fall davon auszugehen, dass es auch eine Anforderung ist, die er für seine Teammitglieder voraussetzt, um die Gefahren für sein Team zu minimieren. Die weiteren Anforderungen werden in der Darstellung von Kealey und Ruben nicht angesprochen. Wie schon einmal erwähnt, ist es äußerst ungewöhnlich, dass „Fremdsprachenkenntnis“ in der Definition nicht berücksichtigt wird.

Jedoch impliziert das Modell von Bolton alle Anforderungen („Kommunikationsskills“, „Fremdsprachenkenntnis“, „Flexibilität“) des Projektleiters, wobei „Fremdsprachenkenntnis“ als einzige Fähigkeit interkultureller Kompetenz des Modells klassifiziert wird.

Fall 5:

Der Projektleiter nennt zwei Anforderungen („Technisches Wissen“ und „soziale Fähigkeiten“), die sich auch in der Definition von Kealey und Ruben widerspiegeln. „Soziale Fähigkeiten“ werden in der Definition nicht wortwörtlich wiedergegeben, aber gewisse Formulierungen, wie zum Beispiel „beziehungsfähig, einfühlsam, rücksichtsvoll, respektvoll und offen“ können als soziale Fähigkeiten verstanden werden.

Vergleicht man die Anforderungen des Projektleiters mit dem Modell der Teilkompetenzen, ergibt sich, dass „Sprachkenntnis“ alleinig interkultureller Kompetenz zuzuweisen ist. Die weiteren Anforderungen „Kommunikationsskills“ und „soziale Fähigkeiten“ sind der sozialen Kompetenz und „technisches Wissen“ der Fachkompetenz zuzuordnen.

Fall 6:

Überschneidungen bei den Anforderungen, die der Projektleiter an seine Teammitglieder stellt und die die Autoren Kealey und Ruben in ihrer Definition von interkultureller Kompetenz berücksichtigen, sind „technisches Wissen“, „Teamfähigkeit“ und die „Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung“. Ergänzend muss man sagen, dass Teamfähigkeit in der Definition nicht wortwörtlich wiedergegeben wird, sondern meiner Meinung nach durch die Begriffe und Formulierungen „Offenheit“, „Interesse an anderen Leuten zeigen“, „Beziehungsfähig“ und „aufmerksam anderen gegenüber“ darzustellen ist.

Zusätzlich nennt der Projektleiter noch eine Anforderung („selbstständiges Arbeiten“), die nicht in der Definition berücksichtigt wird, aber im Modell der Teilkompetenzen von Bolton enthalten ist. Alle Anforderungen des Projektleiters lassen sich im Modell identifizieren, jedoch ist keine Anforderung aus dem Bereich interkultureller Kompetenz.

Fall 7:

Die Anforderungen des Projektleiters „Teamfähigkeit“ und „Erfahrung“ sind Fähigkeiten, die in der Definition von interkultureller Kompetenz von Kealey und Ruben zu finden sind.

Wie schon mehrmals erwähnt ist „Fremdsprachenkenntnis“ nicht in der Definition enthalten, ist aber im Modell der Teilkompetenzen eine Kenntnis der interkulturellen Kompetenz.

Fall 8:

Die Überschneidungen der Anforderungen der Projektleiterin und der Definition von interkultureller Kompetenz von Kealey und Ruben sind „technische Skills“, „Erfahrung“ und „Teamfähigkeit“. Die weiteren Anforderungen „Englisch“ und „Kommunikationsskills“ sind genauso im Modell von Bolton enthalten, wie die zuvor genannten.

5 Conclusio

Es wurden mehrere Modelle interkultureller Kompetenz vorgestellt: Das situative, interaktionistische Modell, das Strukturmodell von Gertsen (1990), das Strukturmodell der Teilkompetenzen von Bolton (2001) und das Listenmodell.

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung - Anforderungen der Projektleiter an ihre Teammitglieder für interkulturelle und kulturell homogene IT-Projektteams - wurden

1. dem Modell der Teilkompetenzen von Bolton (2001) gegenübergestellt
2. der von mir gewählten Definition von interkultureller Kompetenz von Kealey und Ruben gegenübergestellt und
3. in Form der Fallvergleiche untereinander gegenübergestellt.

1.

Die Gegenüberstellung der Anforderungen der Projektleiter mit dem Modell von Bolton ergibt, dass Fremdsprachenkenntnis eine Anforderung ist, die die Projektleiter an ihre Teammitglieder stellen, und die Bolton als Fähigkeit speziell für interkulturelle Kompetenz postuliert.

Ein Projektleiter erwähnt als Erfolgsfaktor: „Andere Kulturen kennen und damit umgehen können“, was im Modell von Bolton als Kulturwissen abzuleiten ist und daher auch in den Bereich interkulturelle Kompetenz einzugliedern ist.

Polyzentrismus, „das Anerkennen der Eigenständigkeit anderer Kulturen und die Bereit-

schaft kulturspezifische Wertungen zu relativieren“ (Bolton, 2001, S.86) wird von den Projektleitern nicht erwähnt.

2.

Zahlreiche Überschneidungen der Anforderungen der Projektleiter an ihre Teammitglieder und der Definition von interkultureller Kompetenz von Kealey und Ruben lassen sich feststellen. Beispiele hierfür sind: Flexibilität, Erfahrung, Technische Kompetenz, soziale Fähigkeiten, Teamfähigkeit, keine Vorurteile haben und Verantwortung übernehmen. Trotzdem gibt es einige Fähigkeiten/Fertigkeiten/Kenntnisse in der Definition, die von keinem Projektleiter als Anforderung berücksichtigt werden. Zum Beispiel: Mit Mehrdeutigkeiten umgehen können, Selbstsicherheit und Respekt gegenüber Anderen.

3.

Die Anforderungen wie Fachkompetenz, Toleranz, Flexibilität, Kommunikationsfähigkeit, Erfahrung, Teamfähigkeit, selbstständiges Arbeiten und Einfühlungsvermögen werden von allen Projektleitern und der Projektleiterin für kulturell homogene und interkulturelle Teams genannt.

Die Fallvergleiche der empirischen Untersuchung ergeben, dass Fremdsprachenkenntnisse besonders bei interkulturellen Projekten eine wichtige Anforderung darstellen. Aus einem Fallvergleich resultiert weiters, dass das Alter und die damit verbundene Berufserfahrung über interkulturelle Zusammenarbeit der Projektleiter ein Kriterium für die unterschiedlichen Meinungen über die Anforderungen an interkulturelle Teams sein könnte. Der Projektleiter mit der längeren Erfahrung kann die Anforderungen an seine Teammitglieder für interkulturelle IT-Projekte genauer spezifizieren. (siehe Fallvergleich Fall 1 und Fall 2)

Bei einem Fallvergleich sind möglicherweise die unterschiedlichen Erfahrungen im Ausland der Projektleiter ein Grund für die unterschiedlichen Anforderungen an die Teammitglieder. (siehe Fallvergleich Fall 1 und Fall 6) Ein anderer Fallvergleich wiederum ergibt, dass trotz unterschiedlicher Auslandserfahrung der Projektleiter die Anforderungen an die Teammitglieder interkultureller Teams gleich sind. (siehe Fallvergleich Fall 3

und Fall 4)

Zusammenfassend lässt sich aus der empirischen Untersuchung feststellen, dass die Anforderungen der Projektleiter und der Projektleiterin speziell an interkulturelle IT-Projektteams mit dem Modell der Teilkompetenzen von Bolton (2001) im Bereich der interkulturellen Kompetenz in den Punkten „Fremdsprachenkenntnis“ und „Kulturwissen“ konform gehen. Der letzte Punkt - „Polyzentrismus“ - wird von den Projektleitern nicht erwähnt.

Schlussendlich wird empirisch bestätigt, was Bolton (2001) in seinem Modell der Teilkompetenzen feststellt. Interkulturelle Kompetenz soll nicht als eigenständiger Kompetenzbereich verstanden werden, sondern als Fähigkeit, so viele Kompetenzen wie möglich auf interkulturelle Handlungen zu beziehen. Die Projektleiter der interkulturellen Projektteams bestätigen diese Aussage insofern, als sie nicht nur die Fähigkeiten als wichtig empfinden, die nur interkulturelle Kompetenz auszeichnet, sondern auch viele andere Kompetenzen für interkulturelle IT-Projektteams für essentiell erachten.

Abbildungsverzeichnis

2.1	Formen der Auslandstätigkeit (Quelle: Apfelthaler, 1998, S.16)	7
2.2	Ebenen der mentalen Programmierung (Quelle: Hofstede, 2006, S.4)	8
2.3	Die Entwicklung der Kulturforschung im Management (Quelle: Schmid, 1996)	20
2.4	Kommunikationsmedien für multilokale Projekte (Quelle: Schoper, 2004, S.96)	26
2.5	Auswahlkriterien deutscher Unternehmen bei Auslandsentsendungen (Quelle: Diethelm, 2001, S.244)	28
3.1	Qualifikationskomponenten (Quelle: Wojda, 2006)	31
3.2	Erweiterte Qualifikationskomponenten (Quelle: Wojda, 2006)	36
3.3	Strukturmodell interkultureller Kompetenz (Quelle: Müller/Gelbrich, 2005)	41
3.4	Handlungskompetenzen und Interkulturalität (Quelle: Bolten, 2001)	42

Tabellenverzeichnis

4.1	Untersuchung (Quelle: Eigene Darstellung)	55
4.2	Tabelle der Interviewpartner (Quelle: Eigene Darstellung)	56
4.3	Projektspezifische Daten der Interviewpartner (Quelle: Eigene Darstellung)	57
4.4	Kurzbeschreibung Fall 1 (Quelle: Eigene Darstellung)	65
4.5	Kurzbeschreibung Fall 2 (Quelle: Eigene Darstellung)	69
4.6	Kurzbeschreibung Fall 3 (Quelle: Eigene Darstellung)	72
4.7	Kurzbeschreibung Fall 4 (Quelle: Eigene Darstellung)	75
4.8	Kurzbeschreibung Fall 5 (Quelle: Eigene Darstellung)	77
4.9	Kurzbeschreibung Fall 6 (Quelle: Eigene Darstellung)	80
4.10	Kurzbeschreibung Fall 7 (Quelle: Eigene Darstellung)	81
4.11	Kurzbeschreibung Fall 8 (Quelle: Eigene Darstellung)	82
4.12	Kurzbeschreibung Fall 1 und Fall 2 (Quelle: Eigene Darstellung)	96
4.13	Kurzbeschreibung Fall 3 und Fall 4 (Quelle: Eigene Darstellung)	100
4.14	Kurzbeschreibung Fall 1 und Fall 6 (Quelle: Eigene Darstellung)	104

Literaturverzeichnis

- [Apf98] APFELTHALER, Gerhard: *Interkulturelles Management als soziales Handeln*. Wien, Österreich : Servicefachverlag Wien, 1998. – Forschungsbericht
- [Apf99] APFELTHALER, Gerhard: *Interkulturelles Management*. Wien, Österreich : Manz Verlag Schulbuch, 1999
- [Apf02] APFELTHALER, Gerhard: *Management internationaler Geschäftstätigkeit*. Wien, Österreich : Springer Verlag Wien New York, 2002
- [Bau02] BAUMER, Thomas: *Handbuch Interkulturelle Kompetenz*. Band 1. Zürich, Schweiz : Orell Füssli Verlag AG, 2002
- [Bau04] BAUMER, Thomas: *Handbuch Interkulturelle Kompetenz*. Band 2. Zürich, Schweiz : Orell Füssli Verlag AG, 2004
- [Ber92] BERGEMANN, Niels: *Interkulturelles Management*. 2, überarbeitete Auflage. Heidelberg, Deutschland : Physica Verlag, 1992
- [Ber05] BERGEMANN, Britta: *Interkulturelle Managementkompetenz*. Heidelberg, Deutschland : Physica Verlag, 2005
- [Bir03] BIRKER, Klaus: *Projektmanagement*. 3.Auflage. Berlin, Deutschland : Cornelsen Verlag, 2003

-
- [Bol01] BOLTEN, Jürgen: *Interkulturelle Kompetenz*. Thüringen, Deutschland : o.A., 2001
- [Bol06] BOLTEN, Jürgen: Interkulturelles Lernen mit Multimedia gestalten. In: *Handbuch E-Learning* (2006)
- [Brü06] BRÜHL, Rolf: Einheitliche Gütekriterien in der empirischen Forschung. Berlin, Deutschland : ESCP-EAP Europäische Wirtschaftshochschule, 2006. – Forschungsbericht
- [Bri81] BRISLIN, R.W.: *Cross-cultural encounters: Face-to-face interaction*. New York, USA : Pergamon, 1981
- [Die01] DIETHELM, Gerd: *Projektmanagement*. 2.Band. Berlin, Deutschland : Verlag neue Wirtschafts-Briefe, 2001
- [Dül83] DÜLFER, Eberhard: *Personelle Aspekte im Internationalen Management*. Berlin, Deutschland : Erich Schmidt Verlag, 1983
- [Eng97] ENGELHARD, Johann: *Interkulturelles Management*. Wiesbaden, Deutschland : Physica Verlag, 1997
- [F.89] F., Casimir: *Intercultural Communication*. o.A. : o.A., 1989
- [Ger90] GERTSEN, M.C.: Intercultural competence and expatriates. In: *The International Journal of Human Resource Management* (1990), Nr. Vol 1, Nr. 3
- [Gmb] GMBH, IBM D.: *Daten und Fakten zu IBM*. – letzter Aufruf 10.11.2007
- [Hof80] VON HOFSTEDE, Geert: *Culture's consequences: International differences in work related values*. Kalifornien, USA : Sage Publications, 1980

-
- [Hof02a] HOF, Christiane: Von der Wissensvermittlung zur Kompetenzorientierung in der Erwachsenenbildung? o.A. : Literatur- und Forschungsreport Weiterbildung, Heft 49, 2002. – Forschungsbericht
- [Hof02b] VON HOFSTEDE, Geert: *Culture's consequences*. 2.Band. Kalifornien, USA : Sage Publications, 2002
- [Hof04] HOFFMANN, Hans-Erland: *Internationales Projektmanagement*. München, Deutschland : Deutscher Taschenbuch Verlag, 2004
- [Hof06] VON HOFSTEDE, Geert: *Lokales Denken, globales Handeln*. 3.Auflage. München, Deutschland : Deutscher Taschenbuch Verlag, 2006
- [Här04] HÄRING, Nadine: *Interkulturelle Lernprogramme in der betrieblichen Weiterbildung*. Bamberg, Deutschland, Diplomarbeit, 2004. – Dipl.-Arb. Otto-Friedrich-Universität Bamberg
- [ICU06] ICUNET.AG: *Global Visions*. 2006. – Aufruf 21.02.2007
- [Ins07] INSTITUTE, The Intercultural C.: *Intercultural Development Inventory*. 2007. – Aufruf 26.03.2007
- [Jen01] JENS, Möller: *Handwörterbuch Pädagogische Psychologie*. München, Deutschland : Beltz, Psychologie Verlag Union, 2001
- [Kea83] KEALEY, D.J.: *Cross-Cultural Personnel Selection, Criteria Issues and Methods*. New York, USA : D. Landis, R.W. Brislin, 1983
- [Kel81] VON KELLER, Eugen: *Die kulturvergleichende Managementforschung*. Bern, Deutschland, Diss., 1981
- [Kel82] VON KELLER, Eugen: *Management in fremden Kulturen*. Stuttgart, Deutschland : Verlag Paul Haupt Bern und Stuttgart, 1982

- [KG07] KG, Langenscheidt: *Langenscheidt Fremdwörterbuch*. 2007. – Aufruf 20.11.2006
- [Krö52] KRÖBER, A.: *Culture - a critical review of concepts and definitions*. New York, USA : o.A., 1952
- [Lam95] LAMNEK, Siegfried: *Qualitative Sozialforschung*. Band 2, 3.korrigierte Auflage. München - Weinheim, Deutschland : Beltz, Psychologie Verlags Union, 1995
- [Möl03] MÖLLER, Thor: *Projektmanagement*. München, Deutschland : Oldenbourg Verlag, 2003
- [Mül05] MÜLLER, S.: *Interkulturelles Marketing*. München, Deutschland : o.A., 2005
- [Olf04] OLFERT, Klaus: *Projektmanagement*. 4.Auflage. Ludwigshafen (Rhein), Deutschland : Friedrich Kiel Verlag, 2004
- [Osg] OSGOOD, Cornelius: Culture: Its Empirical and Non-empirical Character. In: *Southwestern Journal of Anthropology* , Nr. Jahrgang 7, Ausgabe o.Nr.
- [Pel06] PELNÖCKER, Petra: *Die Bedeutung erwerbbarer Qualifikationsmerkmale interkultureller Kompetenz bei der Personalauswahl: eine empirische Studie*. Wien, Österreich, Diplomarbeit, 2006. – Dipl.-Arb. Wirtschaftsuniversität Wien
- [Pet03] PETERSSON, Jürgen Osterhammel & Niels P.: *Geschichte der Globalisierung*. München, Deutschland : Verlag C.H.Beck, 2003
- [Pri05] PRILISAUER, Katrin: *Evaluation Interkultureller Trainings und ihrer Effekte auf die Entwicklung Interkultureller Kompetenz - Eine empirische*

- Untersuchung*. Wien, Österreich, Diplomarbeit, 2005. – Dipl.-Arb.
Wirtschaftsuniversität Wien
- [Rei03] REISCHMANN, Jost: *Kompetenz lehren? Kompetenz- und Performanz-Orientierung in der Andragogik zwischen Didaktik und Organisationsentwicklung*. Münster, Deutschland : o.A., 2003
- [Sch92] SCHEIN, Edgar: *Organizational Culture and Leadership - A Dynamic View*. 2.Auflage. San Francisco, USA : Jossey-Bass, 1992
- [Sch96] SCHMID, Stefan: *Multikulturalität in der internationalen Unternehmung*. Wiesbaden, Deutschland : Gabler Verlag, 1996
- [Sch98] SCHMIDT, Helmut: *Globalisierung*. Stuttgart, Deutschland : Deutsche Verlags-Anstalt Stuttgart, 1998
- [Sch01] SCHÜREN, Christine: *Sensitivität - Chancen und Risiken*. Kiel, Deutschland, Diplomarbeit, 2001. – Dipl.-Arb. Fachhochschule Kiel
- [Sch02] SCHMID, Stefan: *Internationales Management*. 2, bearbeitete Auflage. München, Deutschland : Oldenbourg Verlag, 2002
- [Sta00] STAHL, Günter: *Internationale Personalentwicklung: Anspruch und Wirklichkeit*. Bayreuth, Deutschland : o.A., 2000
- [Sta05] STARK, Oliver: *Interkulturelle Kompetenz als Wettbewerbsfaktor international agierender Unternehmen*. Frankfurt, Deutschland : Peter Lang, Europäischer Verlag der Wissenschaften, 2005
- [Tho96] THOMAS, Alexander: *Kulturstandards - Analyse der Handlungswirksamkeit von Kulturstandards*. Göttingen, Deutschland : o.A., 1996

-
- [Tho03] THOMAS, Alexander: Interkulturelle Kompetenz. In: *Erwägen Wissen Ethik*, (2003), Nr. Band 14
- [Tho06] THOMAS, Alexander: Die Bedeutung von Vorurteil und Stereotyp im interkulturellen Handeln. In: *Interculture Journal* (2006), Nr. Jahrgang 5, Ausgabe 2
- [Wit89] WITZEL, Andreas: *Das problemzentrierte Interview*. Heidelberg, Deutschland : o.A., 1989
- [Wit00] WITZEL, Andreas: *Das problemzentrierte Interview [26 Absätze]*. 2000. – letzter Aufruf 20.08.2007
- [Woj03] WOJDA, Franz: Vorlesungsunterlagen zur Lehrveranstaltung Organisation und Personal. Wien, Österreich : Franz Wojda, 2003. – Forschungsbericht
- [Woj04] WOJDA, Franz: Vorlesungsunterlagen zur Lehrveranstaltung Projektorganisation - Projektmanagement. Wien, Österreich : Franz Wojda, 2004. – Forschungsbericht
- [Woj06] WOJDA, Franz: Vorlesungsunterlagen zur Lehrveranstaltung Personal und Führung. Wien, Österreich : Franz Wojda, 2006. – Forschungsbericht

Anhang

.1 Leifaden

Guten Tag, Herr/Frau Mein Name ist Rene Zechmeister. Ich schreibe eine Diplomarbeit zum Thema der Zusammenarbeit von interkulturellen Teams in IT-Projekten und danke Ihnen sehr, dass Sie sich heute Zeit genommen haben, um mit mir über Ihre Erfahrungen zu sprechen. Ihre persönlichen Daten werden geheim gehalten und die Ergebnisse werden anonymisiert dargestellt.

Ich würde gerne dieses Interview auf Tonband aufnehmen, damit ich es anschließend für meine Studienzwecke besser auswerten kann. Ist das für Sie in Ordnung?

Vielen Dank

Darf ich Sie vorher zu Ihrer Erfahrung im Projektbereich befragen?

- Beruf/Tätigkeit
- IT-Projekterfahrung (in Jahren)
 - In welchen Funktionen?
- Erfahrung mit internationalen IT-Projekten
 - In welcher Art von IT-Projekten?
 - In welchen Funktionen?
 - Mit welcher Zusammensetzung?

- Aktuelles (IT-)Projekt:
 - Art des Projektes
 - Position im Projekt
- Anzahl der Projektteammitglieder
 - Davon nicht-österreichische Projektmitglieder
 - Zusammensetzung nach Nationen?

Szenario ProjektleiterIn/managerIn:

Angenommen Sie müssten ein Projektteam für die Erstellung/Konzeption oder Programmierung (Bedeutung der Sprache könnte unterschiedlich sein) einer Software zusammenstellen.

1. Beschreiben Sie bitte, wie Sie bei der Auswahl der Teammitglieder vorgehen.
(Zum Einstieg eine möglichst offene Fragen, die viel Spielraum lässt; erst nachfragen, wenn nicht alles angesprochen wurde oder weitere Fragen zum dem was gesagt wurde auftauchen).

Beginnen Sie bitte von Anfang an.

Wie geht's weiter?

2. Welche Anforderungen werden an die Teammitglieder gestellt?
3. Sagen Sie bitte auch etwas zur relativen Bedeutung dieser Anforderungen. (Wie hoch würden sie die Bedeutung der fachlichen Kompetenz einschätzen?)
4. Bitte erzählen Sie mir wie Sie bei der Auswahl von nicht-österreichischen Team-

- mitgliedern vorgehen. (möglichst offen fragen)
5. Ich nehme an, die Anforderungen und Auswahlkriterien für österreichische und nicht-österreichische Teammitglieder sind unterschiedlich.(möglichst offen fragen)
 6. Inwiefern wirkt sich die internationale Zusammensetzung eines Teams auf die Anforderungen an die restlichen Teammitglieder aus?
 7. Welche Gefahren bzw. Chancen von interkulturellen Teams sehen Sie?
 - Ergebnisse (enthält Effizienz und Effektivität)
 - Unterschiede in der Arbeitsweise
 - Andere Anforderungen an die Mitglieder (Kommunikation, Konflikte)
 - Einstellungen gegenüber Personen unterschiedlicher Nationalitäten (Vorurteile, Stereotype) und Umgang damit
 - Umgang mit Mehrdeutigkeiten
 - Könnten Sie aus Ihrer Erfahrung erzählen welchen besonderen Herausforderungen Sie begegnet sind und wie Sie damit umgegangen sind? Haben Sie dazu heute eine andere Sichtweise?
 - Und was hat gut funktioniert? Wie war das genau?
 - Wie sind rein österreichisch-zusammengesetzte Teams hier anders?
 - Andere Auffälligkeiten
 8. Inwiefern verändert die internationale Zusammensetzung eines Teams die Anforderungen an das Management dieser Teams?

-
- Abläufe
 - Zeitlicher Rahmen
 - Strukturen, Organisationen
 - Kommunikation im Team
 - Soziale Interventionen, welche?
 - Sprache
 - Vorbereitung
 - Umgang mit Konflikten
 - Umgang mit unterschiedlichen Einstellungen (Vorurteilen, Stereotypen) unterschiedlichen Nationalitäten gegenüber
 - Umgang mit Mehrdeutigkeiten
 - Sonstige
9. Gibt es gewisse Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Umsetzung von Projekten mit interkulturellen Projektteams? Unterscheiden sich diese Faktoren von Projekten mit Teammitgliedern aus nur einer Nation?
10. Schlussfrage: Könnten Sie bitte zusammenfassend die unterschiedlichen Anforderungen an
- a. das Management von österreichischen und von interkulturellen Projektteams im IT-Bereich vergleichen?
 - b. die Mitglieder von österreichischen und von interkulturellen Projektteams

im IT-Bereich gegenüberstellen?

Szenario ProjektmitarbeiterIn:

Änderung der Frage 1:

Stellen Sie bitte eine Stellenausschreibung für einen Projektmitarbeiter bzw. eine Projektmitarbeiterin in ihrem Team dar. Denken Sie einfach an das Projekt in dem Sie gerade arbeiten.

Änderung der Frage 2:

Welche Anforderungen werden an Sie/die Teammitglieder gestellt?

Änderung der Frage 8:

Glauben Sie, dass sich die Anforderungen an das Management dieser Teams verändern, wenn das Team international zusammengesetzt wäre?

Ad-Hoc Fragen

1. Aufgrund ihrer persönlichen Erfahrung. Was würden Sie sagen, ist für Sie interkulturelle Kompetenz für IT-Projekte?
2. Inwiefern glauben Sie, dass diese interkulturelle Kompetenz für internationale IT-Teams erforderlich ist?
3. Wie glauben Sie, könnte interkulturelle Kompetenz bei der Auswahl von Teammitgliedern erfasst werden?

Kurzfragebogen

- Name
- Alter
- Nationalität
- Art und Ausmaß der internationalen Erfahrung im In- und Ausland
- Schulungen im interkulturellen Bereich

Vielen Dank noch einmal, dass Sie sich Zeit genommen haben, und Ihre Erfahrungen mit mir geteilt haben. Es kann sein, dass bei der Auswertung Unklarheiten auftreten. Darf ich Sie dann kurz kontaktieren (telefonisch)? Ich werde Ihnen am Ende der Studie, voraussichtlich im Juli eine Zusammenfassung der Ergebnisse senden, wenn Sie das wollen.