

Problemfelder virtueller Auslandsentsendungen. Ergebnisse einer empirischen Studie

Daniel Grundgreif, Universität Erlangen-Nürnberg

Dirk Holtbrügge, Universität Erlangen-Nürnberg

Katrin Schillo, Universität Erlangen-Nürnberg

Gliederung

- 1 Problemstellung, Zielsetzung und Aufbau des Beitrages
- 2 Aufbau und Ablauf der empirischen Studie
- 3 Probleme virtueller Auslandsentsendungen
 - 3.1 Kommunikation
 - 3.1.1 Interkulturelle Kommunikation
 - 3.1.2 Medial vermittelte Kommunikation
 - 3.2 Unterschiede im Zeitverständnis
 - 3.2.1 Termine und Deadlines
 - 3.2.2 Zeithorizont
 - 3.3 Vertrauen
 - 3.4 Führung auf Distanz
 - 3.4.1 Soziale Präsenz
 - 3.4.2 Kontrolle von Mitarbeitern
 - 3.4.3 Motivation von Mitarbeitern
 - 3.4.4 Mentoring von Mitarbeitern
- 4 Zusammenfassung und Implikationen

1 Problemstellung, Zielsetzung und Aufbau des Beitrages

Eine der wichtigsten Implikationen von Remote Services ist, dass Fach- und Führungskräfte der Muttergesellschaft nicht mehr ins Ausland entsandt werden, sondern im Heimatland verbleiben und von dort aus in Form einer virtuellen Auslandsentsendung mit Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten und Kooperationspartnern im Gastland interagieren (vgl. den Beitrag von Holtbrügge/Schillo in diesem Band). Als virtueller Auslandsentsandter wird ein Mitarbeiter bezeichnet, „der sich physisch im Heimatland aufhält, jedoch vor allem mit Personen in anderen Ländern zusammenarbeitet“ (Holtbrügge/Schillo 2006, S. 322). Weitere Kennzeichen von virtuellen Auslandsentsendungen sind die kulturelle und sprachliche Trennung sowie die hauptsächlich über elektronische Informations- und Kommunikationstechnologien verlaufende Interaktion. Darüber hinaus sind diese durch ein Weisungsrecht des virtuellen Auslandsentsandten gegenüber seinen Mitarbeitern im Ausland sowie ein Entscheidungsrecht gegenüber Kunden, Lieferanten oder Kooperationspartnern gekennzeichnet.

Die Vorteile virtueller Auslandsentsendungen gegenüber traditionellen Formen der Stellenbesetzung im Ausland bestehen vor allem in der Reduzierung von Reisezeiten und -kosten sowie in der Flexibilisierung des Personaleinsatzes. Virtuelle Entsandte können zudem ihr gewohntes Lebensumfeld beibehalten, wodurch familiäre und soziale Probleme reduziert werden. Diesen Vorteilen stehen jedoch zahlreiche Herausforderungen gegenüber, die sich insbesondere durch die elektronisch vermittelte Kommunikation über Landes-, Kultur- und Sprachgrenzen ergeben (vgl. Holtbrügge/Schillo 2006; Iten 2001; Welch/Worm/Fenwick 2003).

Bislang ist jedoch noch offen, ob diese in der Literatur genannten Probleme in der Unternehmungspraxis tatsächlich relevant sind und welche Bedeutung diese haben. Die Zielsetzung dieses Beitrages ist deshalb die Identifizierung und Analyse von möglichen Problemen, die bei der virtuellen Entsendung von Mitarbeitern entstehen können. Dazu wurden Mitarbeiter von international tätigen Unternehmen befragt, die bereits Erfahrungen mit virtuellen Auslandseinsätzen gesammelt haben oder sich aktuell in einem solchen befinden.

Im Folgenden wird zunächst der Ablauf der empirischen Studie erläutert. Die wichtigsten Ergebnisse werden im dritten Abschnitt dargestellt. Abschließend erfolgen eine kurze Zusammenfassung sowie die Ableitung von Implikationen für die Unternehmenspraxis sowie für die zukünftige Forschung.

2 Aufbau und Ablauf der empirischen Studie

Das Ziel der Untersuchung besteht darin, mögliche Problemfelder virtueller Auslandsentsendungen zu analysieren. Dazu wurde ein Fragebogen mit 36 geschlossenen Fragen entwickelt, die aus den vorliegenden theoretischen und empirischen Studien zu virtuellen Auslandsentsendungen und virtuellen Teams abgeleitet wurden (vgl.

Gibson/Manuel 2003; Hertel/Geister/Konradt 2005; Holtbrügge/Schillo 2006; Kayworth/Leidner 2000; Welch/Worm/Fenwick 2003). Den Befragten wurde eine Liste möglicher Probleme vorgelegt, deren Häufigkeit und Relevanz sie auf einer fünfstufigen Likertskala bewerten sollten. Am Ende stand eine offene Frage, in der die Befragten die Möglichkeit hatten, Probleme zu nennen, denen sie selbst in der Praxis begegnet sind, die in dieser Form aber im Fragebogen nicht aufgeführt waren. Weitere Fragen bezogen sich auf die Art der virtuellen Tätigkeit der Befragten, ihre nationale Herkunft, die organisationale Zuordnung ihrer Interaktionspartner sowie die Art der zur Interaktion verwendeten Kommunikationsmedien. Am Ende des Fragebogens wurden schließlich verschiedene demografische Daten der Teilnehmer (Geschlecht, Alter, Nationalität und deren Position im Unternehmen) abgefragt. Da bei der Befragung eine deutsche Perspektive eingenommen werden sollte, war der Fragebogen in deutscher Sprache verfasst und an deutsche Befragte gerichtet.

Zur Identifikation von geeigneten Untersuchungsteilnehmern, die über ausreichende Erfahrungen mit virtuellen Auslandsentsendungen verfügen, wurde auf die Internetplattform „openBC“ (die mittlerweile in „XING“ umbenannt wurde) zurückgegriffen. Diese speziell für Geschäftsleute konzipierte Plattform mit weltweit 1,45 Mio. Nutzern (vgl. XING 2006) erlaubt eine gezielte Suche nach der Position bzw. Tätigkeit ihrer Mitglieder. Durch die Eingabe der Suchbegriffe „virtuell“, „international“ und „global“ wurden potenzielle Teilnehmer identifiziert und persönlich angeschrieben.

Insgesamt wurde der Fragebogen als Hyperlink per E-Mail bzw. Nachricht in openBC an knapp 470 Personen verschickt und dabei die Bitte geäußert, ihn an weitere in Frage kommende Personen weiterzuleiten. Vor dem Hintergrund der Möglichkeit zur einfachen Weiterversendung des Fragebogens ist daher nicht eindeutig feststellbar, wie viele Personen ihn schließlich erhalten haben. Jedoch ist von einer weit höheren Zahl als den 470 direkt angeschriebenen Personen auszugehen. Von den verschickten Fragebögen wurden 108 geöffnet, die Beendigungsquote lag bei rund 55 Prozent. Daraus ergibt sich eine gesamte Teilnehmerzahl bzw. Stichprobe von 59 vollständig ausgefüllten Fragebögen. Diese auf den ersten Blick niedrige Zahl muss vor dem Hintergrund der relevanten Grundgesamtheit gesehen werden. Zwar ist die Zahl von virtuellen Auslandsentsandten unbekannt, es kann jedoch aufgrund der existierenden Literatur und den praktischen Erfahrungen bei der Suche nach Befragungsteilnehmern geschlossen werden, dass diese (noch) relativ gering ist. Auch aus der vergleichsweise kleinen Stichprobe können deshalb repräsentative Schlüsse gezogen werden.

3 Probleme virtueller Auslandsentsendungen

Abbildung 1 gibt einen Überblick über die Häufigkeit des Auftretens unterschiedlicher Probleme virtueller Auslandsentsendungen aus Sicht der Befragten, während in Abbildung 2 die wahrgenommene Bedeutung dieser Probleme dargestellt ist. Die Abkürzung „VE“ steht dabei für „virtueller Entsandter“ und „IP“ für „Interaktionspartner“

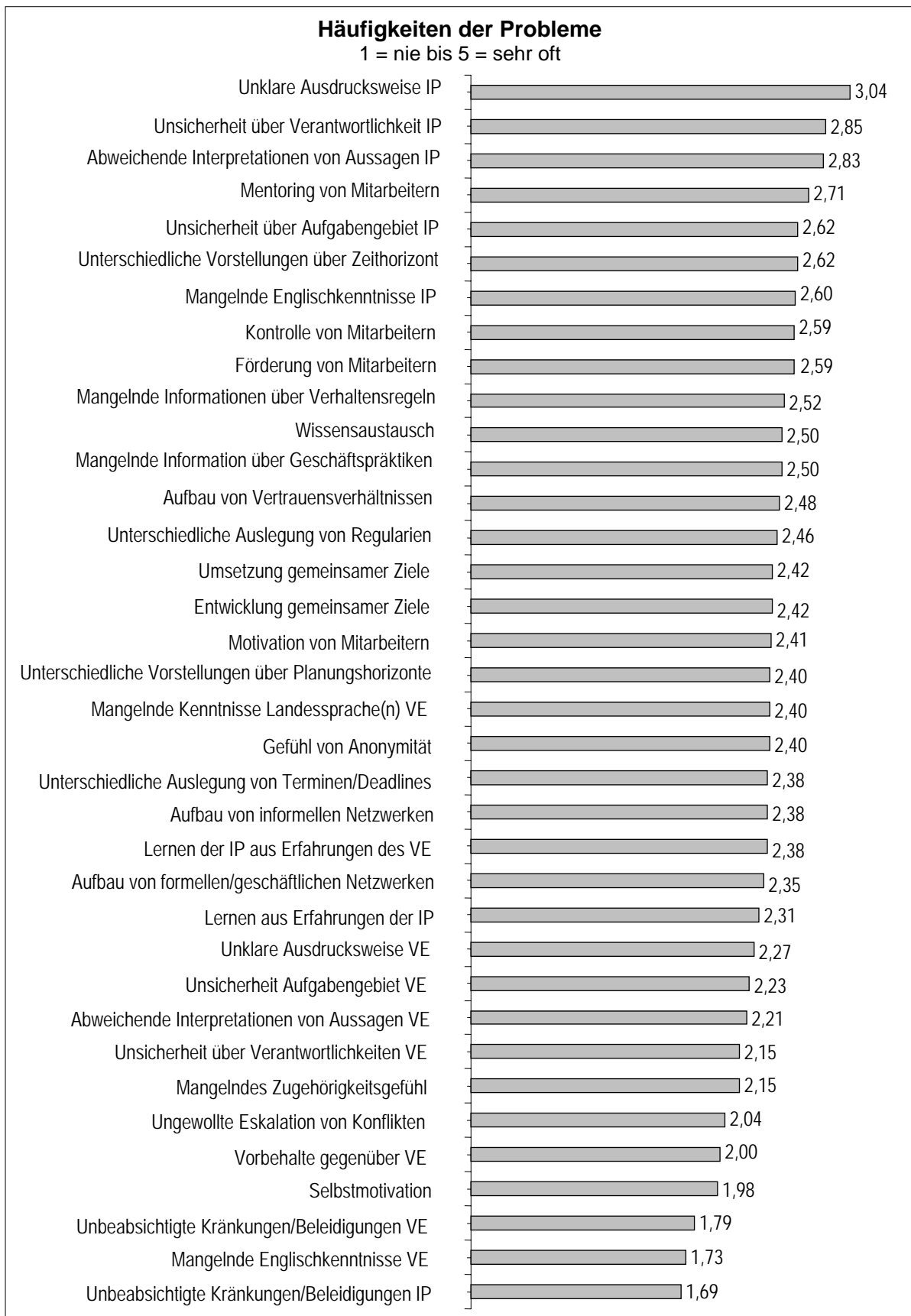


Abbildung 1: Probleme virtueller Auslandsentsendungen (Häufigkeit)

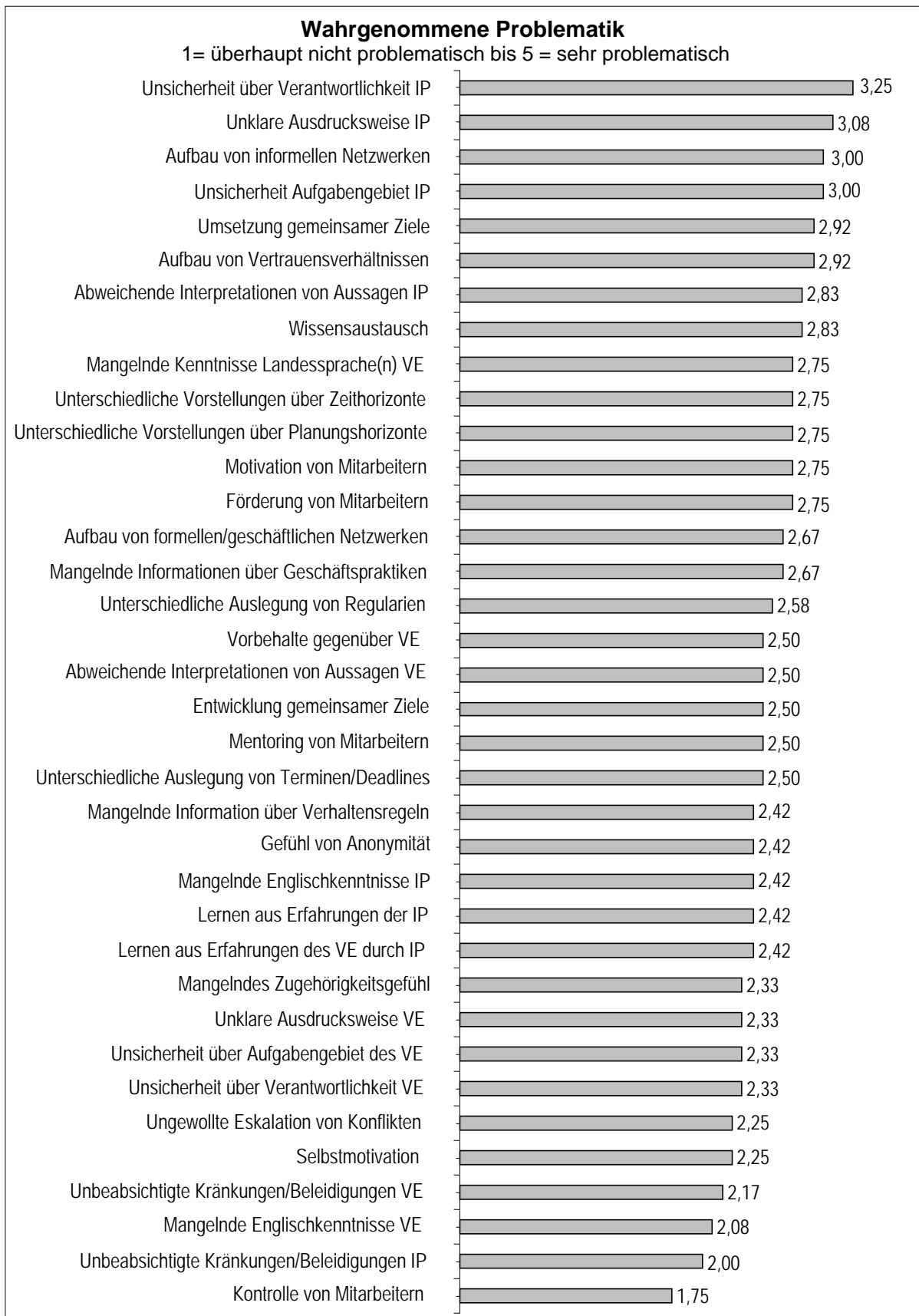


Abbildung 2: Probleme virtueller Auslandsentsendungen (Bedeutung)

Systematisiert man die von den Befragten angeführten Probleme und deren Bedeutung, so können diese vier Problemfeldern zugeordnet werden (vgl. Abb. 3). Diese Problemfelder sind häufig nicht unabhängig voneinander, sondern interdependent. So beeinflussen etwa die unterschiedlichen Zeitverständnisse der Interaktionspartner sowohl die Kommunikation, die Führung auf Distanz als auch den Aufbau und die Aufrechterhaltung von Vertrauen zwischen den Interaktionspartnern. Gleiches gilt für die geografische Entfernung der Interaktionspartner und die daraus resultierende Notwendigkeit der Nutzung von elektronischen Kommunikationsmedien. Mögliche Probleme sind also zumeist nicht allein auf einen der genannten Bereiche zurückzuführen, sondern entstehen vielmehr aus einem Zusammenspiel der einzelnen Problembereiche.

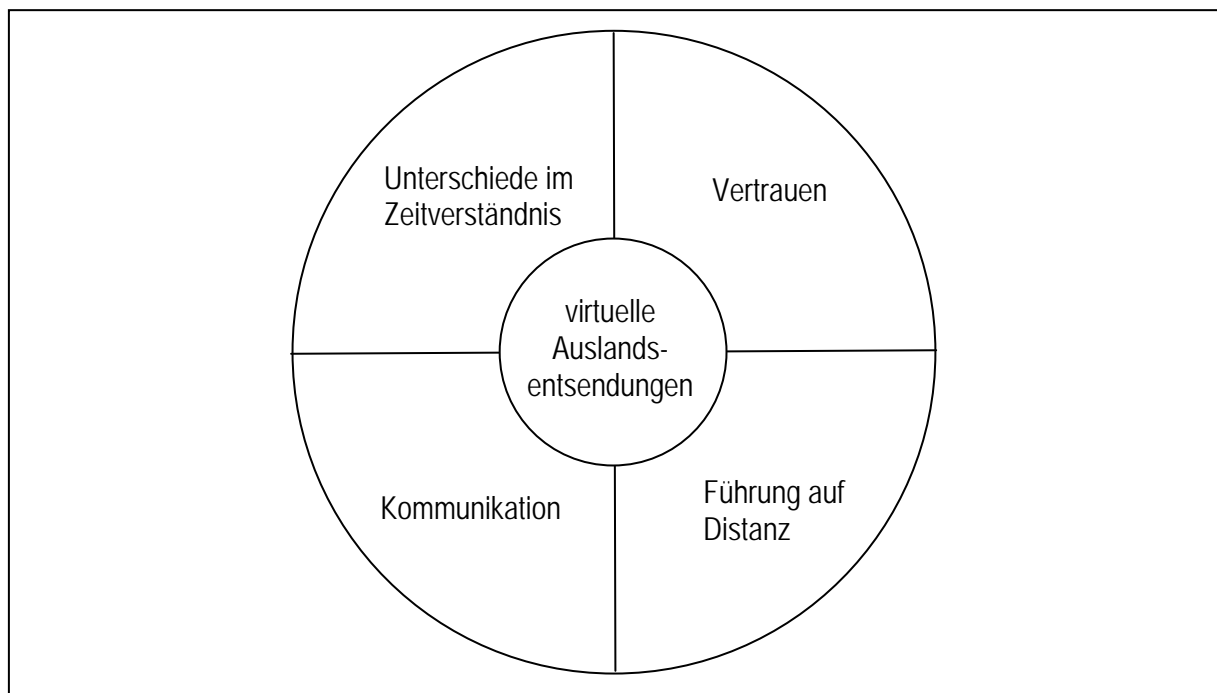


Abbildung 3: Problemfelder bei virtuellen Auslandsentsendungen

3.1 Kommunikation

3.1.1 Interkulturelle Kommunikation

Ein zentraler Problembereich bei virtuellen Auslandsentsendungen ist die Kommunikation des Entsandten mit seinen Interaktionspartnern. Knapp (2003, S. 109) zeigt, dass im Schnitt 70 Prozent der Arbeitszeit von Managern aus Kommunikation besteht (vgl. auch Kikoski 1993, S. 84). Bei einer virtuellen Auslandsentsendung, bei der die Zusammenarbeit zum größten Teil über die medial vermittelte Kommunikation erfolgt, ist anzunehmen, dass dieser Anteil sogar noch höher ausfällt. Das Problempotenzial ergibt sich dabei aus dem Umstand, dass die Kommunikation zwischen Partnern mit verschiedenen kulturellen Hintergründen stattfindet. Thomas (2003, S. 101 f.) definiert eine solche interkulturelle Kommunikation als „Kommunikation (...) unter kulturellen Überschneidungsbedingungen, wobei die kulturellen Unterschiede der Partner maß-

geblich das Kommunikationsgeschehen sowohl hinsichtlich der Ablaufprozesse als auch der Resultate beeinflussen.“

Generell setzen in einem internationalen Kontext zentrale Aktivitäten wie etwa der Austausch von Informationen und Ideen, das gemeinsame Treffen von Entscheidungen, das Führen von Verhandlungen oder die Führung und Motivation von Mitarbeitern die Fähigkeit voraus, erfolgreich mit Angehörigen anderer Kulturen zu kommunizieren (vgl. Adler 2002, S. 247). Dies gilt in besonderer Weise für virtuelle Auslandsentsandte. „Bei virtuellen Auslandseinsätzen liegen die Gefahren des Scheiterns nicht in der ungenügenden Beherrschung technischer Systeme, sondern darin, dass sich die Gesprächspartner aufgrund kultureller Unterschiede nicht verstehen können“ (Iten 2000, S. 206). Ursächlich dafür können vor allem kulturbedingte Interpretationsprobleme, mangelnde Sprachkenntnisse sowie unterschiedliche Kontextorientierungen sein.

3.1.1.1 Kulturbedingte Interpretationsstörungen

Beamer (1992, S. 285 ff.) zeigt in anschaulicher Weise den beim Empfänger einer Botschaft eines Senders aus einer fremden Kultur ablaufenden Prozess. Sie greift dabei auf das der Semiotik entstammende Konzept des „signifier“ und „signified“ zurück. Danach setzt sich eine Botschaft oder ein Signal aus einem Signifier (also dem Träger der Botschaft, beispielsweise einem Wort oder einem Satz) und dem Signified (also der dem Signifier zugeordneten Bedeutung) zusammen. Bei der Zuordnung der Bedeutung des Signifiers greift der Empfänger auf seinen aufgrund seines kulturellen Hintergrundes determinierten Vorrat an Bedeutungen bzw. sein „reservoir of signs“ (S. 288) zurück. Grafisch wird dieser Vorgang in Abbildung 4 dargestellt.

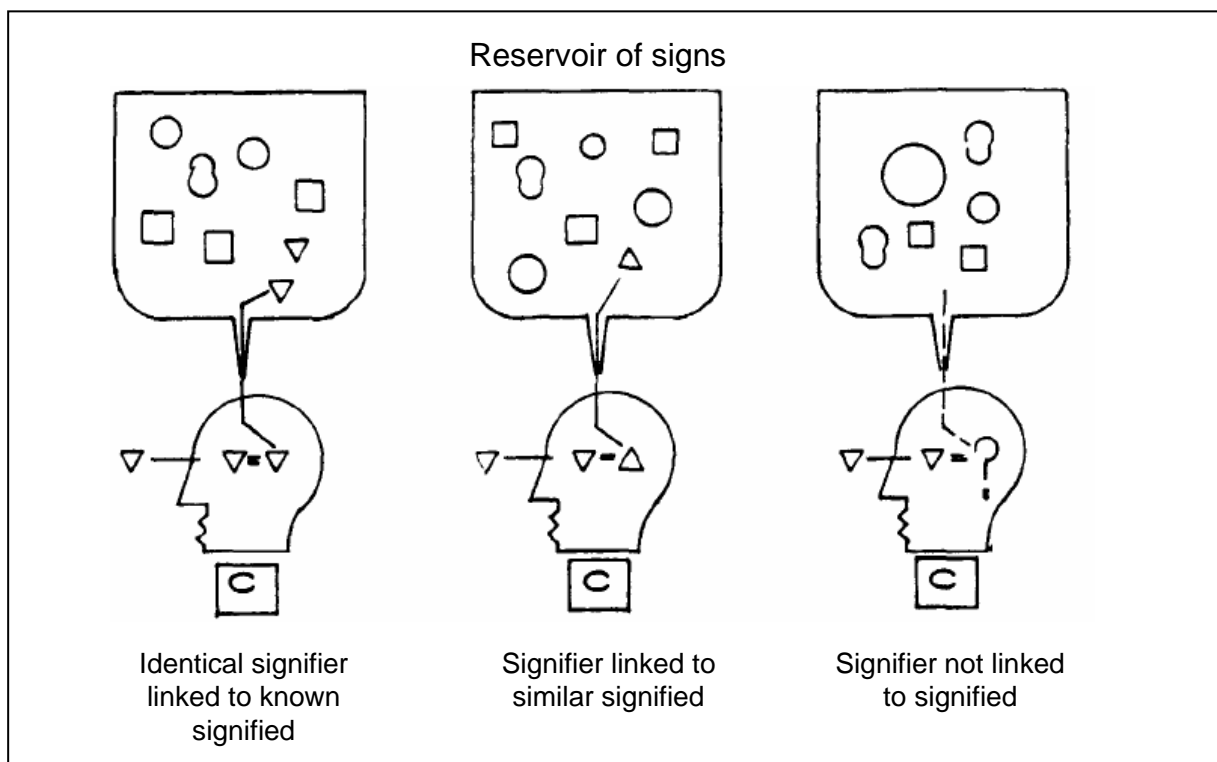


Abbildung 4: Zuordnung von Signifier zu Signified

Quelle: Beamer 1992, S. 288.

Im ersten Fall findet eine effektive Kommunikation statt. Der Empfänger kennt den Signifier und ordnet ihn der vom Sender beabsichtigten Bedeutung zu. Im zweiten Fall kennt der Empfänger zwar den empfangenen Signifier, nicht aber seine exakte Bedeutung. Er ordnet ihn jedoch einer in seinem Vorrat enthaltenen ähnlichen Bedeutung zu. In einem solchen Fall entstehen Missverständnisse, die zu ineffektiver Kommunikation und Konflikten führen können. Im dritten Fall kommt keine Kommunikation zustande, da der Empfänger die empfangene Botschaft keiner ihm bekannten oder dieser ähnlichen Bedeutung zuordnen kann (vgl. Beamer 1992, S. 287 ff.).

Die Problematik der Kommunikation bei virtuellen Auslandsentsendungen besteht darin, dass der **Codierungs- und der Decodierungsprozess** nicht unter gleichen, sondern unter kulturell unterschiedlichen Bedingungen stattfindet: „Translating meanings into words and behaviors – that is, into symbols – and back again into meanings is based on a person’s cultural background and is not the same for each person“ (Adler 2002, S. 249). Die Wahrscheinlichkeit, dass die vom Sender beabsichtigte Botschaft nicht in der gewünschten Form beim Empfänger ankommt und interpretiert wird, ist dabei umso höher, je größer die kulturelle Distanz zwischen den Kommunikationspartnern ist (vgl. Adler 2002, S. 249; Konopaske/Ivancevich 2004, S. 150).

3.1.1.2 Mangelnde Sprachkenntnisse

Eine weitere Ursache für eine abweichende Codierung und Decodierung einer Botschaft kann die Benutzung unterschiedlicher Signifier oder kommunikativer Codes in Form von Sprache sein (vgl. Knapp 2003, S. 113). Bei einer Kommunikation zwischen Angehörigen unterschiedlicher Kulturen ist davon auszugehen, dass sich mindestens einer der Kommunikationspartner nicht seiner eigenen Muttersprache bedienen kann. Im Fall einer virtuellen Auslandsentsendung ist es mit hoher Wahrscheinlichkeit der Entsandte, der in der ihm fremden Sprache, nämlich der Sprache des Gastlandes, kommunizieren muss. Laut Thomas (2003, S. 104) ist „die Beherrschung der Sprache der Gastlandbewohner eine Grundvoraussetzung dafür, dass interkulturelle Kommunikation auf hohem Niveau überhaupt stattfinden kann.“ Ein solches „fremdsprachliches Kommunizieren“ bedingt nach Knapp (2003, S. 113) jedoch „eine weit höhere Komplexitätsstufe mit höheren Risiken für die Verständigung“ als dies bei einer Kommunikation zwischen Individuen mit der gleichen Muttersprache der Fall wäre. Dies gilt für virtuelle Auslandsentsendungen in besonderem Maße, da die Kommunikation dabei überwiegend mit Hilfe elektronischer Medien stattfindet, die im Vergleich zur persönlichen Kommunikation eine weitaus geringere Reichhaltigkeit aufweisen.

Die Kommunikation in der Sprache des Gastlandes kann für den virtuellen Entsandten Schwierigkeiten mit sich bringen, da er in ihrer Verwendung so genannten „**lerner-sprachlichen Beschränkungen**“ (Knapp 2003, S. 121) unterworfen ist. So kann seine Ausdrucksweise von seinen Interaktionspartnern als unklar wahrgenommen werden, wenn ihm der notwendige Wortschatz zur differenzierten Darstellung eines Sachverhaltes fehlt oder er aus demselben Grund bestimmte Themen gänzlich vermeidet. Ein weiteres Problem sind unbeabsichtigte Kränkungen und Beleidigungen durch den virtuellen Entsandten. Überträgt dieser beispielsweise den in seiner Muttersprache üblichen Grad an Direktheit auf die weniger direkte Gastlandsprache, so kann dies unter

Umständen von seinem Interaktionspartner als unhöflich oder beleidigend empfunden werden. Andererseits besteht auch die Möglichkeit, dass die Ausdrucksweise als unklar wahrgenommen wird, wenn der Direktheitsgrad der Muttersprache geringer ist als der der Gastlandsprache. Eine Kombination der beiden Probleme tritt auf, wenn dem virtuellen Entsandten das Vokabular fehlt, um bestimmte Aussagen durch abschwächende Zusätze wie z.B. „möglicherweise“ weniger direkt, fordernd oder konfrontativ zu formulieren. Auch eine solche „Modalitätsreduktion“ kann dazu führen, dass sich der Interaktionspartner gekränkt oder beleidigt fühlt, was wiederum ungewollte Konflikte nach sich ziehen kann (vgl. Knapp 2003, S. 121 f.).

Bei den oben beschriebenen Problemen aufgrund lernsprachlicher Beschränkungen geht die Problematik von einem der beiden Kommunikationspartner aus, nämlich demjenigen, der in der ihm fremden Sprache kommunizieren muss. Diese Situation ändert sich, wenn zur Kommunikation eine dritte, beiden Interaktionspartnern fremde Sprache verwendet wird. In einem internationalen Wirtschaftskontext ist diese Sprache üblicherweise Englisch. In einer solchen **Lingua-Franca-Kommunikation** sehen sich beide Kommunikationspartner denselben Schwierigkeiten gegenüber. Für den virtuellen Entsandten mag dies zunächst eine gewisse Erleichterung bedeuten, sofern seine Englischkenntnisse besser sind als die Kenntnisse der Gastlandsprache. Auch das subjektive, möglicherweise als belastend empfundene Bewusstsein, aufgrund der mangelnden Sprachkenntnisse selbst der Grund für Missverständnisse zu sein, wird dadurch abgeschwächt. Gleichzeitig bedeutet die Kommunikation in englischer Sprache jedoch (soweit diese für keinen der Kommunikationspartner die Muttersprache ist), dass nun mehrere Quellen für sprachliche Missverständnisse existieren, da eine perfekte Beherrschung des Englischen auf beiden Seiten nicht vorausgesetzt werden kann (vgl. Knapp 2003, S. 122 f.). „Selbst wenn man unterstellt, dass beide Partner die Drittsprache ausgezeichnet beherrschen, muss man davon ausgehen, dass die interkulturelle Kommunikation in diesem Fall schon nicht mehr auf einem sehr hohen Niveau möglich ist“ (Thomas 2003, S. 104).

3.1.1.3 Unterschiedliche Kontextorientierung

Eine weitere Quelle für interkulturelle Kommunikationsprobleme ist nach unserer Untersuchung die Menge an in einer Botschaft enthaltenen Informationen. Hall (1981, S. 85 ff.) unterscheidet in seinem Konzept der Kontextorientierung zwischen „high-context“ und „low-context“-Kulturen. In **High-Context-Kulturen** ist nur ein sehr geringer Teil an Informationen in der explizit formulierten Botschaft enthalten, sondern vor allem im Kontext der Kommunikation verborgen. In **Low-Context-Kulturen** enthalten Botschaften dagegen ein hohes Ausmaß an unmittelbaren Informationen, d.h. die Botschaft wird direkt und unmittelbar sprachlich geäußert.

Welche Probleme aufgrund verschiedener Kontextorientierung der Kommunikationspartner auftreten können, zeigen Kittler/Holtbrügge/Pan (2006, S. 7 ff.) in einem **integrierten Modell interkultureller Kommunikation**. So kann eine unterschiedliche Kontextorientierung dazu führen, dass ein Teil der vom Sender beabsichtigten Botschaft vom Empfänger nicht als solche identifiziert wird und somit im Kommunikationsprozess verloren geht. Ein solcher Verlust wird als „contextual loss“ bezeichnet.

net. Contextual loss ist dann zu erwarten, wenn der Sender der Botschaft eine hohe, der Empfänger jedoch eine geringe Kontextorientierung besitzt. Im umgekehrten Fall besteht auch die Möglichkeit, dass der Empfänger der Botschaft mehr Bedeutung und Informationen zuweist als vom Sender beabsichtigt. Ein solches unbeabsichtigtes Hinzufügen von Bedeutung zu einer Botschaft durch deren Empfänger wird als „contextual noise“ bezeichnet und ist dann zu erwarten, wenn ein Low-Context-Sender eine Botschaft an einen High-Context-Empfänger übermittelt. Als Konsequenz ergibt sich im Bezug auf interkulturelle Kommunikation: „A lower degree of effectiveness can be caused by different cultural contexts“ (Kittler/Holtbrügge/Pan 2006, S. 10).

Neben einer geringeren Effektivität der Kommunikation sind noch weitere Probleme vorstellbar. So könnten beispielsweise durch contextual loss vom Empfänger nicht wahrgenommene Teile einer Botschaft von diesem als Ergebnis einer unklaren Ausdrucksweise seines Kommunikationspartners ausgelegt werden. Ebenso könnten durch contextual noise vom Sender unbeabsichtigte Teile der Botschaft vom Empfänger als Kränkung oder Beleidigung interpretiert werden. Besonders problematisch ist dies vor dem Hintergrund, dass bei Missverständnissen und anderen Kommunikationsproblemen die Tendenz besteht, die Ursachen für diese Probleme in der Person des Kommunikationspartners bzw. dessen Schwächen und Fehlern zu sehen. Dies kann zu Konflikten und im schlimmsten Fall zum gänzlichen Abbruch des Kontakts führen (vgl. Thomas/Kinast/Schroll-Machl 2003, S. 99 f.; Thomas 2003, S. 102 f.). Für einen virtuellen Auslandsentsandten bedeutet dies eine Gefährdung der Beziehungen zu seinen Interaktionspartnern und somit die Gefahr der Beeinträchtigung des Erfolgs seines Einsatzes.

3.1.2 Medial vermittelte Kommunikation

3.1.2.1 Beschränkungen medial vermittelter Kommunikation

Neben den kulturellen Unterschieden der Interaktionspartner ist eines der zentralen Merkmale von virtuellen Auslandsentsendungen die geografische Trennung zwischen der physischen und der virtuellen Arbeitswelt. Daraus resultiert die Notwendigkeit einer hauptsächlich über elektronische Informations- und Kommunikationstechnologien stattfindenden Interaktion und Kommunikation (vgl. Holtbrügge/Schillo 2006, S. 322).

Zahlreiche Autoren weisen im Zusammenhang von virtuellen Teams auf die **Probleme medial vermittelter Kommunikation** hin (vgl. Gibson/Manuel 2003, S. 61; Roebuck/Brock/Moodie 2004, S. 360; McKinney/Whiteside 2006, S. 85; Rosen/Furst/Blackburn 2006, S. 231). Als das größte Problem wird dabei die mangelnde Fähigkeit elektronischer Kommunikationsmedien gesehen, die Elemente einer Botschaft, die über die verbale Ebene, also das gesprochene bzw. geschriebene Wort hinausgehen, in adäquater Weise zu übermitteln. So stellen beispielsweise Kayworth/Leidner (2000, S. 187) fest, dass „information technology has limits and may not be able to transfer the same rich social, emotional, and non-verbal information present in traditional face-to-face settings (...). For example, information rich non-verbal cues such as facial expressions, voice inflections, and gestures, normally present in traditional settings, may be lost or distorted through computer mediated communication systems.“ Wie wichtig

jedoch gerade die non- und para-verbale Elemente einer Botschaft sind, zeigt Mehrabian (1972, S. 108). Dieser fand heraus, dass die Bedeutung einer Aussage nur zu 7 Prozent über die verbale Ebene vermittelt wird. 38 Prozent der Aussage werden dagegen über para-verbale Elemente (z.B. Intonation und Lautstärke) und 55 Prozent über non-verbale Elemente (Mimik, Gestik oder Körperhaltung) übertragen.

Da elektronische Informations- und Kommunikationsmedien die beschriebenen para- und non-verbale Elemente von Botschaften nicht oder nur eingeschränkt übermitteln können, steigt das Potenzial für Missverständnisse und Konflikte zwischen den Kommunikationspartnern an. So lässt beispielsweise in einer Face-to-Face stattfindenden Kommunikation die Mimik und Gestik des Empfängers einer Botschaft Rückschlüsse darauf zu, ob er die gesendete Botschaft verstanden hat oder nicht (vgl. Roebuck/Brock/Moodie 2004, S. 360). Hat der Sender die Möglichkeit, die vom Empfänger gesendeten Signale wahrzunehmen und zu deuten, kann er die nicht oder falsch verstandene Botschaft verdeutlichen oder berichtigen und somit einem Missverständnis vorbeugen. Ein solches **korrektives Feedback** ist bei medial vermittelter Kommunikation, wie sie für virtuelle Entsende typisch ist, nicht oder nur eingeschränkt möglich. Weiteres Konfliktpotenzial birgt der Umstand, dass emotionale Komponenten der Kommunikation, wie etwa Humor, Ärger oder Frustration, nur schwer medial vermittelbar sind (vgl. Rosen/Furst/Blackburn 2006, S. 231). Wird beispielsweise die humorvolle Intention einer Botschaft vom Empfänger aufgrund fehlender para- oder non-verbaler Informationen nicht als solche oder falsch interpretiert, kann dies dazu führen, dass sich dieser vom Sender unbeabsichtigt gekränkt oder beleidigt fühlt. Verstärkt wird das Kommunikationsproblem dadurch, wenn der Sender der Botschaft wiederum den Ärger des Empfängers nicht als solchen wahrnimmt und somit keine Notwendigkeit zur Richtigstellung seiner eigentlichen Intention erkennt.

Eine wichtige Einflussgröße auf das Ausmaß der auftretenden Probleme und Konflikte ist der Grad an „media richness“ der verwendeten Kommunikationsmedien. Nach der **Media Richness-Theorie** unterscheiden sich verschiedene Kommunikationsmedien nach den „levels of richness according to the number of cues they are able to convey, the timeliness of the feedback and the capacity of natural expression“ (Warkentin/Beranek 1999, S. 274). Je höher also die Media Richness eines Kommunikationsmediums ist, desto geringer sind die Missverständnisse und Konflikte, die aufgrund seiner Nutzung zur Kommunikation zu erwarten sind. McKinney/Whiteside (2006, S. 82 ff.) zeigen, dass Videokonferenzen im Vergleich zu anderen Kommunikationsmedien (abgesehen von der traditionellen Face-to-Face-Kommunikation) über die höchste Media Richness verfügen. Die anderen untersuchten Medien sind, abnehmend nach ihrem Grad an Media Richness, das Telefon, E-Mail, Fax und der traditionelle Brief.

Eine Studie von IBM Business Consulting Services (2005, S. 4) zeigt jedoch, dass das Kommunikationsmedium mit der höchsten Media Richness in der Praxis nur eine geringe Verbreitung besitzt. In einer Befragung von 351 remote arbeitenden Personen aus 29 europäischen Ländern gaben lediglich 9 Prozent der Befragten an, das Medium Videokonferenz oft oder sehr oft zu nutzen. Als äußerst weit verbreitet stellten sich dagegen die Nutzung von Telefon bzw. Telefonkonferenzen mit 85 Prozent und vor allem die Nutzung von E-Mails mit 95 Prozent zur Interaktion mit geografisch entfern-

ten Kollegen heraus. Während das Telefon als Kommunikationsmedium die Fähigkeit besitzt, neben der verbalen Botschaft auch para-verbale Elemente zu übertragen und somit die Gefahr für Missverständnisse und Konflikte zumindest in einem gewissen Maße einschränkt, ist diese Gefahr bei der Kommunikation via E-Mail als besonders groß einzuschätzen.

Auch die vorliegende Studie zeigt, dass mit der Kommunikation via E-Mail ein Kommunikationsmedium die meiste Verwendung findet, das über einen geringen Grad an Media Richness verfügt. Dieser Umstand kann als eine mögliche Erklärung für die hohe Einstufung der Probleme „unklare Ausdrucksweise“ und „abweichende Interpretationen von Aussagen auf Seiten der Interaktionspartner“ als auch für andere Kommunikationsprobleme wie etwa die fehlende Möglichkeit zum Wissensaustausch dienen. Bemerkenswert ist der relativ hohe Anteil an Face-to-Face-Kommunikation, der auf regelmäßige Treffen der Interaktionspartner und eine damit verbundene vermehrte Reisetätigkeit der Befragten schließen lässt. Auch fällt auf, dass neuartige Kommunikationsmedien wie Videokonferenzen oder Net-Meetings kaum verbreitet sind.

Neben der bereits dargestellten Problematik der fehlenden Übertragung sowohl para- als auch non-verbaler Elemente weisen Friedman/Currall (2003, S. 1338 ff.) auf zwei weitere **Problemquellen der E-Mail-Kommunikation** hin. So bieten E-Mails die Möglichkeit, sich längere Zeit mit der empfangenen Botschaft zu beschäftigen, als das bei einer anderen Form der Kommunikation der Fall wäre. Durch ein wiederholtes Lesen und Reflektieren der Botschaft besteht die Möglichkeit, dass etwaige enthaltene Probleme in der Wahrnehmung des Empfängers an Ausmaß zunehmen und sich somit die Wahrscheinlichkeit einer Lösung des Problems verringert. Weiterhin birgt der relativ lange Zeitraum, der zum Verfassen einer E-Mail in Anspruch genommen werden kann, die Gefahr, dass sich der Standpunkt des Verfassers durch eine ausführliche Auseinandersetzung mit seiner Botschaft bzw. seinen Argumenten verfestigt und somit seine Kompromissbereitschaft abnimmt. Überdies verringert das Wissen, dass dem Kommunikationspartner ebenfalls ausreichend Zeit zur bedachten und bewussten Formulierung der E-Mail zur Verfügung steht, die Tendenz, mögliche Kränkungen und Beleidigungen als zufällig und unbeabsichtigt zu bewerten.

Zum anderen birgt auch der prinzipiell unbegrenzte Umfang von E-Mails Potenzial für Probleme. Erhält beispielsweise der Empfänger eine sehr umfangreiche E-Mail und bezieht sich in seiner Antwort, etwa aus zeitlichen Gründen, nicht auf alle in der E-Mail enthaltenen Informationen, so kann bei seinem Gegenüber der Eindruck entstehen, dass ihm bzw. seiner E-Mail nur eine geringe Priorität zugemessen wird. Weiterhin besteht die Tendenz, dass sich die Erinnerung bei einer Vielzahl von Informationen, die aufgrund einer beschränkten Wahrnehmungsfähigkeit nicht alle verarbeitet werden können, auf die Teile der Botschaft fokussiert, die beim Empfänger die stärkste, meist negative Reaktion hervorgerufen haben. Verdeutlicht wird dies durch folgende Darstellung von Friedman/Currall (2003, S. 1339): “If, say, a series of seven or eight arguments are made, but one was especially anger-provoking, then it is that most anger-provoking argument that is likely to dominate memory, overshadowing points where there was more room for constructive engagement.”

3.1.2.2 Medial vermittelte interkulturelle Kommunikation

Die oben beschriebenen Probleme medial vermittelter Kommunikation können schon in einem monokulturellen Umfeld die Zusammenarbeit geografisch entfernter Interaktionspartner erheblich beeinträchtigen. Findet die Interaktion nun zwischen Partnern mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen statt, ist ein erhöhtes Ausmaß der Problematik zu erwarten. So stellen beispielsweise Blom/Meier (2002, S. 84) fest: „In interkulturellen Begegnungen werden non-verbale Signale verstärkt eingesetzt, um verbale Sprache oder Fremdsprachendefizite zu ersetzen (...). Wird Sprache nicht non-verbal unterstützt, wird diese Inkonsistenz (...) den Gesprächspartner verwirren.“ Auch Iten (2001, S. 170) sieht in der medial vermittelten interkulturellen Kommunikation ein erhöhtes Problem- und Konfliktpotenzial gegenüber traditioneller Face-to-Face-Kommunikation: „Kulturelle Missverständnisse könnten sogar noch verstärkt werden, da die beteiligten Personen über weniger sensorische Informationen verfügen.“

Wie groß die zu erwartenden Probleme medial vermittelter Kommunikation bei virtuellen Auslandsentsendungen sind, hängt auch von dem Zielland der Entsendung ab. Eine wichtige Einflussgröße ist dabei die bereits dargestellte **Kontextorientierung einer Kultur**. Da in High-Kontext-Kulturen ein großer Teil der Bedeutung einer Botschaft über para- und non-verbale Informationen übertragen wird, ist die medial vermittelte Kommunikation mit Angehörigen solcher Kulturen als besonders schwierig einzuschätzen (vgl. Holtbrügge/Schillo 2006, S. 324). Auch Welch/Worm/Fenwick (2003, S. 107) weisen auf den Umstand hin, „that high-context cultures rely more heavily on one`s ability to read the non-verbal cues than in low context cultures (...). Such cues are missing from electronic media.“ Für einen einer Low-Kontext-Kultur wie Deutschland entstammenden virtuellen Auslandsentsandten bedeutet dies, dass das zu erwartende Potenzial für Missverständnisse und Konflikte umso größer ist, je größer die Kontextorientierung der Zielkultur seiner Entsendung ist.

3.2 Unterschiede im Zeitverständnis

Ein weiterer wichtiger Problembereich im Kontext virtueller Auslandsentsendungen ist das unterschiedliche Zeitverständnis in verschiedenen Kulturen. So stellen Bluedorn/Denhardt (1988, S. 316) fest, dass „every aspect of international business, from the management of joint ventures to the first meeting in any international undertaking, is permeated with temporal behaviors and potential problems and misunderstandings as a result.“ In der vorliegenden Untersuchung wurden Unterschiede im Zeitverständnis deshalb ebenfalls als sehr bedeutsam eingestuft. Dabei kann zwischen unterschiedlichen Auffassungen über Termine und Deadlines sowie unterschiedlichen Zeithorizonten unterscheiden werden.

3.2.1 Termine und Deadlines

Eines der meist zitierten Zeitkonzepte ist das **Konzept der monochronen (M-time) und polychronen (P-time) Zeitorientierung** von Hall. Er unterscheidet die beiden Zeitauffassungen wie folgt: „M-time emphasizes schedules, segmentation, and promptness. P-time systems are characterized by several things happening at once. They stress involvement of people and completion of transactions rather than adherence to preset schedules“ (1981, S. 17). Für einen Angehörigen einer monochronen Kultur bedeutet ein Termin einen festen Zeitpunkt für eine Tätigkeit, wie etwa eine Besprechung oder eine Konferenz, den es einzuhalten gilt. Ein Termin ist ein Teil seines täglichen Zeitplanes und auf seine anderen Termine abgestimmt. Etwaige Änderungen an dem Termin oder zu erwartende Verspätungen sollten ihm möglichst frühzeitig kommuniziert werden, um diese Änderung in seine Terminplanung einbeziehen zu können (vgl. Bluedorn/Felker Kaufman/Lane 1992, S. 23). Für einen in einer monochron orientierten Umwelt lokalisierten virtuellen Auslandsentsandten besteht überdies die Notwendigkeit, seine Terminplanung in gewissem Umfang auch mit seinem Umfeld abzustimmen. So ist in der Praxis beispielsweise die Nutzung technischer Hilfsmittel wie etwa für eine Videokonferenz oftmals durch Benutzungs- oder Belegungspläne geregelt. Dies erfordert für den virtuellen Entsandten eine zusätzliche Planungs- und Terminalsicherheit.

Ein polychroner Interaktionspartner hat dagegen mit hoher Wahrscheinlichkeit keine vergleichbar strikte Zeitplanung: „Scheduling is difficult if not impossible with P-time people“ (Hall 1981, S. 22). Eine Verspätung oder eine kurzfristige Änderung eines Termins sieht ein Angehöriger einer polychronen Kultur deshalb als Normalität an. Für seinen monochronen Interaktionspartner bedeutet das jedoch eine Störung seines festen Zeitplanes. Er muss möglicherweise Leerlaufzeiten oder Zeitnot in Bezug auf andere Termine in Kauf nehmen oder diese verlegen bzw. absagen. Dies kann zu Ärger und Frustration beim Betroffenen führen. Beurteilt dieser die Situation nun aus seiner eigenen monochronen Perspektive heraus, wird er diese Frustration wahrscheinlich auf seinen Interaktionspartner und dessen Fehlverhalten projizieren. Behält er seinen Ärger für sich, besteht die Gefahr, dass er eine negative Grundeinstellung gegenüber seinem Interaktionspartner bildet. Kommuniziert er jedoch seinen Ärger, kann dies zu einem Konflikt führen, wenn sein Interaktionspartner die Situation seinerseits aus einer polychronen Perspektive heraus betrachtet. Dieser wird sich wahrscheinlich zu unrecht beschuldigt fühlen, da aus seiner Sicht überhaupt kein Problem besteht. Beide Szenarien können gleichermaßen das Verhältnis der beiden Interaktionspartner stören und somit ein effektives Zusammenarbeiten erschweren (vgl. Saunders/Van Slyke/Vogel 2004, S. 24 ff.).

Ähnliches gilt auch für die Fertigstellung von Aufgaben. Auch hier legen Angehörige monochron orientierter Kulturen großen Wert auf eine präzise Zeitplanung und die Einhaltung fester Zeitvorgaben im Sinne von Deadlines. Ebenso wichtig ist für sie eine genaue Planung des Ablaufs der einzelnen Schritte oder Teilziele, die zur Erreichung des Gesamtzieles führen sollen. Angehörige polychron orientierter Kulturen hingegen planen den zeitlichen Rahmen von zu erfüllenden Aufgaben weit weniger genau oder

verzichten auf eine solche Zeitplanung sogar gänzlich. Auch ihr Vorgehen zur Erreichung des Gesamtzieles ist nicht durch eine festgelegte Planung im Voraus determiniert, sondern unterliegt häufigen Änderungen in Bezug auf Arbeitsabläufe und Prioritäten bei der Aufgabenerfüllung (vgl. Bluedorn/Felker Kaufman/Lane 1992, S. 23). Auch hier können unterschiedliche Zeitorientierungen zu Missverständnissen und Konflikten führen und somit die Effizienz der Zusammenarbeit gefährden.

Als erschwerender Faktor für einen virtuellen Auslandsentsandten aus einer monochron orientierten Kultur (wie der deutschen) kommt bei einer Entsendung in eine polychron orientierte Kultur hinzu, dass er nur einen Teil seiner täglichen Zeit mit den Angehörigen dieser Kultur interagiert. Ihm fehlt dadurch die Möglichkeit, sich auch im täglichen Leben außerhalb seiner Arbeit an die polychrone Zeitauffassung zu gewöhnen. So wie Hall basierend auf Beobachtungen von Menschen anderer Kulturen in ihrem täglichen Handeln die Unterscheidung zwischen monochroner und polychroner Zeitauffassung entwickelt hatte, hat auch ein im Gastland lebender Auslandsentsandter die Möglichkeit, das Zeitverständnis seiner Gastkultur jeden Tag zu erleben. Der traditionelle Entsandte kann aus seinen Beobachtungen und Erfahrungen wie beispielsweise das Warten auf verspätete öffentliche Verkehrsmittel oder auf die Gäste bei einer Veranstaltung lernen, die Situation als Normalität anzusehen und sein eigenes Wahrnehmen und Verhalten daran anzupassen. Eine wichtige Konsequenz aus einem solchen **Lernprozess** wäre, dass der Entsandte ein bestimmtes Verhalten (das aus seiner Sicht zu späte Eintreffen zu einem Termin) nicht mehr als fehlerhaftes oder unverschämtes Verhalten der anderen Person betrachtet, sondern als Folge ihres kulturellen Hintergrundes. Hat der Entsandte einen solchen Lernprozess durchlaufen, sinkt auch das Potenzial von Konflikten und Missverständnissen zwischen ihm und seinen Interaktionspartnern aufgrund der unterschiedlichen Zeitvorstellungen (vgl. Bluedorn/Felker Kaufman/Lane 1992, S. 25).

Ein solcher Lernprozess bleibt dem virtuellen Auslandsentsandten aus einer monochronen Kultur jedoch weitgehend verwehrt. Sein Alltag findet in einem monochron orientierten Umfeld statt und ist von fest einzuhaltenden Plänen, Terminen und Zeiten geprägt. Dieses Umfeld gibt ihm also kaum Anlass, sich über seine eigene Zeitorientierung bewusst zu werden. Das gleiche gilt für seine Interaktionspartner, die sich ihrerseits in ihrem eigenen polychronen Umfeld bewegen. Verfügt der virtuelle Auslandsentsandte also nicht (z.B. durch frühere Auslandsaufenthalte oder interkulturelle Trainingsmaßnahmen) bereits über ein Bewusstsein über seine eigene Zeitorientierung und die seiner Interaktionspartner, bedeutet dies ein großes Potenzial für interkulturelle Probleme und Missverständnisse.

3.2.2 Zeithorizont

Neben der unterschiedlichen Auslegung von Terminen und Deadlines können auch verschiedene Zeit- und Planungshorizonte zu Problemen bei virtuellen Auslandsentsendungen führen. Das von Bluedorn/Standifer als „temporal depth“ betitelte Konzept der Zeithorizonte beschreibt, „how far into the future and the past people think about things“ (2006, S. 201). Im Kontext virtueller Auslandsentsendungen ist vor allem der

in die Zukunft gerichtete Zeithorizont von Bedeutung, da er einen unmittelbaren Einfluss auf Entscheidungen über die Planung von Zielen und Maßnahmen hat. So stellen Bluedorn/Standifer (2006, S. 201) beispielsweise fest, dass die Investitionen von Organisationen umso höher sind, je größer ihre zeitliche Tiefe bzw. je weiter ihr Zeithorizont ist. Diese Beobachtung unterstützt die Vermutung, dass der Zeithorizont einer Person oder Gruppe von Personen ihren Planungshorizont bestimmt oder zumindest entscheidend beeinflusst.

Das **5-Dimensionen-Modell von Hofstede** bietet eine Möglichkeit, den Planungshorizont in verschiedenen Kulturen genauer zu untersuchen. So unterscheidet er Kulturen unter anderem danach, ob in ihnen eine langfristige oder eine kurzfristige Zeitorientierung vorherrscht. Aufschluss über den Planungshorizont einer Kultur gibt dabei vor allem, wie schnell von ihren Angehörigen Ergebnisse erwartet werden. Als Kennzeichen einer kurzfristig orientierten Kultur nennt Hofstede (1997, S. 173) die Erwartung von „quick results“ und stellt dies einer „perseverance towards slow results“ in langfristig orientierten Kulturen gegenüber.

Für einen virtuellen Auslandsentsandten aus einer relativ kurzfristig orientierten Kultur wie Deutschland können bei der Entsendung in eine langfristig orientierte Kultur Konflikte bei der Planung von Zielen und Maßnahmen entstehen. Er wird möglicherweise nicht bereit sein, auf kurzfristige Erfolge oder Gewinne zu verzichten, während seine Interaktionspartner einen solchen Verzicht als notwendig für die Erreichung langfristiger Ziele ansehen. Im Vergleich zu traditionellen Entsandten wird dieses Problem dadurch verschärft, dass sich virtuelle Entsandte in Deutschland physisch in einem Umfeld aufhalten, das durch einen kurzfristigen Zeithorizont geprägt ist. Eine gemeinsame Zukunftsplanung wird dadurch erschwert und im schlimmsten Falle sogar unmöglich. Dies kann zu Unzufriedenheit und Frustration auf beiden Seiten führen, was wiederum die Zusammenarbeit erschweren und somit eine erhebliche Beeinträchtigung für den Erfolg der virtuellen Auslandsentsendung darstellen kann.

3.3 Vertrauen

Ein weiteres häufig genanntes Problem ist der Aufbau und die Aufrechterhaltung von Vertrauen zwischen dem virtuellen Auslandsentsandten und seinen Interaktionspartnern. Virtuelle Entsandte haben nur in einem sehr geringem Ausmaß die Möglichkeit, durch unmittelbaren persönlichen Kontakt enge persönliche Beziehungen zu ihren Interaktionspartnern aufzubauen (vgl. Holtbrügge/Schillo 2006, S. 322). Die Gründe hierfür sind zum einen die geografische Trennung und zum anderen die unterschiedlichen kulturellen Hintergründe der Interaktionspartner (vgl. Gibson/Manuel 2003, S. 59).

Interaktionspartner, die sich in unmittelbarer geografischer Nähe zueinander befinden, können neben der formellen, aufgabenbezogenen Kommunikation auch auf informellem Weg miteinander kommunizieren und interagieren. Eine solche informelle Kommunikation kann etwa durch kurze Gespräche bzw. „Small Talk“ im Büroflur oder am Kaffeeautomaten stattfinden und hilft den Interaktionspartnern, sich auf einer persönli-

cheren Ebene kennen zu lernen. Dadurch können sie sich ein Bild von der Glaubwürdigkeit und Vertrauenswürdigkeit ihres Gegenübers machen, was die Bildung von gegenseitigem Vertrauen erheblich erleichtert (vgl. Lawley 2006, S. 13). Virtuellen Auslandsentsandten fehlt diese **Möglichkeit der informellen Kommunikation** weitestgehend, d.h. ihre Möglichkeiten zur Vertrauensbildung sind stark eingeschränkt.

Auch **kulturelle Unterschiede** zwischen den Interaktionspartnern haben Einfluss auf die Bildung und Aufrechterhaltung von Vertrauen. Ein wichtiger Einflussfaktor ist dabei die von diesen wahrgenommene Ähnlichkeit zueinander: „Being like each other raises the degree of trust“ (Lawley 2006, S. 14). Eine geringe wahrgenommene Ähnlichkeit (z.B. aufgrund unterschiedlicher kultureller Hintergründe) kann sich dagegen negativ auf den Grad an gegenseitigem Vertrauen auswirken. Ursächlich hierfür ist, dass der kulturelle Hintergrund einer Person einen wichtigen Einflussfaktor auf das Zugehörigkeitsgefühl dieser Person zu einer bestimmten Gruppe darstellt. Hat nun der Interaktionspartner dieser Person einen anderen kulturellen Hintergrund, so stellt er für diesen einen Zugehörigen einer anderen Gruppe als der eigenen dar. Problematisch dabei ist, dass zwischen Angehörigen verschiedener Gruppen oftmals Misstrauen allein aufgrund der Zugehörigkeit zu diesen Gruppen besteht (vgl. Gibson/Manuel 2003, S. 62).

Der kulturelle Hintergrund der Interaktionspartner spielt auch dahingehend eine große Rolle, wie wichtig gegenseitiges Vertrauen in der Interaktion des virtuellen Auslandsentsandten mit seinen Interaktionspartnern ist. So weisen Holtbrügge/Schillo (2006, S. 324) darauf hin, dass eine „langfristige Herausbildung von Vertrauen“ besonders in High-Context-Kulturen von Bedeutung für den Erfolg der Auslandsentsendung ist. Es ist also zu erwarten, dass das Potenzial für Probleme aufgrund der mangelnden Möglichkeit zum Aufbau und zur Aufrechterhaltung von gegenseitigem Vertrauen umso größer ist, je höher die Kontextorientierung in der Zielkultur der virtuellen Entsendung ist.

3.4 Führung auf Distanz

Eines der zentralen Merkmale von virtuellen Auslandsentsandten ist deren Weisungsrecht gegenüber ihren Mitarbeitern im Ausland. Dadurch ergibt sich als weiterer Problembereich die als „distance leadership“ (Holtbrügge/Schillo 2006, S. 324) bzw. „virtual leadership“ (Lawley 2006, S. 13) bezeichnete **Führung von geografisch entfernten Mitarbeitern**, die sich z.B. in den Bereichen des Mentoring, der Kontrolle sowie der Förderung von Mitarbeitern niederschlägt.

3.4.1 Soziale Präsenz

Eine wichtige Voraussetzung für die Effektivität der Führung von Mitarbeitern ist, dass die Führung von diesen auch wahrgenommen und erlebt wird. In einem traditionellen Umfeld, also bei unmittelbarer geografischer Nähe zwischen der Führungskraft und den ihr unterstellten Mitarbeitern, hat eine Führungskraft zahlreiche Möglichkei-

ten, ihre Präsenz als solche zu verdeutlichen und den Mitarbeitern in Erinnerung zu rufen. Schon die Sitzordnung in einer Besprechung, eine geschlossene Bürotür oder andere implizite soziale Botschaften können den Mitarbeitern das Verhältnis zwischen ihnen und der Führungskraft vermitteln (vgl. Zigurs 2002, S. 344). Ein virtueller Auslandsentsandter kann auf solche Möglichkeiten nur in sehr geringem Ausmaß zurückgreifen. Er ist bei der Schaffung von Präsenz gegenüber seinen Mitarbeitern auf die Nutzung elektronischer Kommunikationsmedien angewiesen. Zigurs (2002, S. 344) bezeichnet eine solche **medial erzeugte Präsenz** als „telepresence“. Ähnlich wie bei der Effektivität medial vermittelter Kommunikation ist die Erzeugung einer solchen Telepräsenz jedoch von dem Ausmaß an Richness der verwendeten Kommunikationsmedien abhängig (vgl. Zigurs 2002, S. 342 ff.). Vor dem Hintergrund der oben aufgezeigten relativ geringen Verbreitung von Kommunikationsmedien mit einer hohen Media Richness sind die Möglichkeiten sozialer Präsenz bei virtuellen Auslandsentsendungen damit stark eingeschränkt (vgl. Iten 2000, S. 116 f.).

3.4.2 Kontrolle von Mitarbeitern

Ein weiterer Faktor, der die Führung von Mitarbeitern auf Distanz durch einen virtuellen Auslandsentsandten erschwert, ist die mangelnde Möglichkeit zur Überwachung und Kontrolle der ihm unterstellten Mitarbeiter. So zeigen Hertel/Geister/Konradt im Zusammenhang mit virtuellen Teams, dass „all kinds of direct control are difficult when team managers are not at the same location as the team members“ (2005, S. 80).

Möglichkeiten, diese Schwierigkeiten zu überwinden, werden von Hertel/Geister/Konradt (2005, S. 80 f.) aufgezeigt. Eine Möglichkeit ist die Einführung von „**Electronic Performance Monitoring**“-Systemen. Diese ermöglichen die Erfassung von Arbeitsdaten der Mitarbeiter wie beispielsweise Log-in-Zeiten oder Tastenanschläge sowie die Überwachung von Telefongesprächen oder des E-Mail-Verkehrs hinsichtlich der Art und Qualität der geführten Gespräche. Der praktische Nutzen solcher Systeme ist jedoch gering, da bei einer solchen Form der Überwachung eher negative Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit und den wahrgenommenen Stress der Mitarbeiter zu erwarten sind, als dass sie zu einer Leistungssteigerung beitragen würden.

Eine andere Möglichkeit, den Schwierigkeiten der Führung und Kontrolle von geografisch entfernten Mitarbeitern zu begegnen, ist die verstärkte **Übertragung von Verantwortung und Entscheidungsspielräumen** an die Mitarbeiter. Ein Beispiel für ein solches delegatives Führungskonzept ist das „Management by Objectives“. Dieser Ansatz basiert auf der Vereinbarung von Zielen, die vom Mitarbeiter zu realisieren sind. Die Bewertung bzw. Kontrolle erfolgt dabei allein anhand der Realisierung dieser Ziele, d.h. das Vorgehen ist weitestgehend dem Mitarbeiter selbst überlassen (vgl. Holtbrügge 2005, S. 175). Hinsichtlich der Eignung der beschriebenen Formen der Führung von geografisch entfernten Mitarbeitern halten Hertel/Geister/Konradt (2005, S. 81) fest: „While direct leadership strategies are possible in conventional teams, members of virtual teams might be managed more effectively by empowerment and by delegating managerial functions to the members.“

3.4.3 Motivation von Mitarbeitern

Entscheidend für den Erfolg einer virtuellen Auslandsentsendung ist auch die Fähigkeit des Entsandten, in seiner Rolle als Führungskraft seine geografisch entfernten Mitarbeiter zu motivieren. Diese Fähigkeit wird entscheidend vom Führungsverhalten der Führungskraft bzw. dem Einsatz von Führungsinstrumenten beeinflusst. Aufgrund dieses engen Zusammenhangs zwischen Führung und Motivation wirken sich die oben beschriebenen Probleme der Effektivität des Führungsstils in unterschiedlichen Kulturen auch unmittelbar auf die Möglichkeit zur Motivation der Mitarbeiter aus. So wird sich beispielsweise ein delegativer Führungsstil in einer Kultur mit hoher Machtdistanz vermutlich negativ auf die Motivation der Mitarbeiter auswirken, während er in einer Kultur mit geringer Machtdistanz eher positiv zu deren Motivation beitragen wird. Auch die geografische Entfernung der Mitarbeiter stellt eine Beeinträchtigung der Möglichkeit zur Motivation von Mitarbeitern dar. Hertel/Geister/Konradt (2005, S. 84) fassen die Gründe hierfür zusammen: „Physical disconnectedness (...) can lead to various challenges of members' work motivation due to any of the following reasons: It is more difficult to implement common goals, feelings of anonymity and low social control may lead to social loafing, self-efficacy is more difficult to maintain due to reduced feedback, and trust is more difficult to build.”

3.4.4 Mentoring von Mitarbeitern

Ein letztes von den Befragten genanntes Problem der Führung auf Distanz ist das Mentoring von geografisch entfernten Mitarbeitern. Harvey/Wiese (1998, S. 34) definieren Mentoring als „one-to-one relationship between a mentor with advanced experience and knowledge and a protégé with less experience and knowledge.” Die Beziehung eines Mentors und seines Protégés sollte sich dabei über viele Jahre hinweg erstrecken und in idealer Weise eine gleichgestellte, möglicherweise auch freundschaftliche Beziehung zum Ergebnis haben (vgl. Harvey/Wiese 1998, S. 35). Mathews (2006, S. 162 ff.) sieht im Mentoring von Mitarbeitern eine wichtige Methode der Personalentwicklung und zeigt eine Vielzahl von Vorteilen auf, die es für die Organisation, den Mentor und den Protégé haben kann. Auf der Organisationsebene können durch Mentoring von Mitarbeitern beispielsweise eine bessere Einschätzung und Beurteilung individueller Leistungen erreicht und neue, viel versprechende Talente besser entdeckt und gefördert werden. Dem Mentor wird unter anderem die Möglichkeit gegeben, seine Führungs- und Kommunikationsfähigkeiten auszubauen, während der Protégé wiederum vom Wissen, den Fähigkeiten und den Netzwerken seines Mentors profitiert.

Im Kontext einer virtuellen Auslandsentsendung sind diese Vorteile jedoch nur in begrenzter Form realisierbar, da auch das Mentoring von Mitarbeitern den Einschränkungen der besonderen Situation unterworfen ist. Dazu zählt insbesondere die geografische Distanz zwischen dem Mentor und dem Protégé. Als eine Möglichkeit, diese Schwierigkeiten zu überwinden schlägt Knouse (2001, S. 163) die Einführung eines **Virtual Mentoring** oder **Telementoring** vor, also die Durchführung der gewöhnlichen Mentoring-Tätigkeiten über elektronische Medien. Er zeigt jedoch auch die Ein-

schränkungen solcher alternativen Ausgestaltungsmöglichkeiten auf: „However, building and refining interpersonal skills requires one-on-one contact between mentor and protégé. There must be direct observation of the protégé at work or with other colleagues“ (S. 166).

4 Zusammenfassung und Implikationen

Virtuelle Auslandsentsendungen stellen eine neue und innovative Form des Personaleinsatzes dar, die gegenüber traditionellen Formen der Stellenbesetzung im Ausland zahlreiche Vorteile besitzen. Diesen stehen jedoch auch viele Probleme gegenüber, die in diesem Beitrag erstmals systematisch untersucht wurden.

Die Befragung von 59 aktuellen oder ehemaligen virtuellen Entsandten zeigt, dass insbesondere die spezifischen Aspekte der **interkulturellen und medial vermittelten Kommunikation** große Herausforderungen darstellen. Die größte Schwierigkeit besteht darin, dass virtuelle Auslandsentsendungen nur den Einsatz von Kommunikationsmedien mit einer relativ geringen Media Richness ermöglichen. Nuancen der non-verbalen, extra-verbalen und para-verbalen Kommunikation lassen sich deshalb schwer vermitteln, was die Gefahr von Missverständnissen erhöht.

Einen zweiten Problembereich bilden **Unterschiede im Zeitverständnis**, die sich sowohl auf die wahrgenommene Verbindlichkeit von Terminen und Deadlines als auch auf den Zeithorizont der Entscheidungen auswirken können. Die besondere Problematik für virtuelle Entsandte besteht darin, dass sich diese in ihrem gewohnten Arbeits- und Lebensumfeld bewegen und deshalb keine Anhaltspunkte haben, sich über die Kulturgebundenheit ihrer eigenen Zeitorientierung bewusst zu werden. Die Folge davon können weit reichende interkulturelle Managementprobleme sein.

Ein ebenfalls häufig genanntes Problem ist der **erschwerte Aufbau von Vertrauen** zwischen dem virtuellen Entsandten und seinen Interaktionspartnern im Gastland. Die fehlende Face-to-Face-Kommunikation erschwert informelle Gespräche und das persönliche Kennenlernen. Besonders relevant ist dieses Problem in Kulturen wie China oder Russland, in denen Berufs- und Privatleben in einem geringeren Maße differenziert sind, als dies in Deutschland der Fall ist (vgl. Holtbrügge/Puck 2005, S. 22 ff.).

Schließlich stellt die **Führung auf Distanz** eine große Herausforderung virtueller Auslandsentsendungen dar. Da die Präsenz der im Heimatland tätigen Führungskraft nur medial vermittelt werden kann, stehen virtuellen Entsandten nur wenige Instrumente der Personalführung zur Verfügung. Insbesondere die Möglichkeiten der symbolischen Führung sind stark eingeschränkt. Das Mentoring sowie die Kontrolle und Motivation von Mitarbeitern werden dadurch erheblich erschwert.

Der **Nutzen** der vorliegenden Untersuchung **für die Unternehmungspraxis** besteht insbesondere darin, die Problemfelder virtueller Auslandsentsendungen analysiert und deren Relevanz empirisch untersucht zu haben. Unternehmungen, die virtuelle Entsandte einsetzen wollen, erhalten dadurch Ansatzpunkte, welche Herausforderungen

damit verbunden sind, und können gezielte Maßnahmen ergreifen, um diese zu bewältigen. Dazu zählen z.B. Kommunikationsschulungen und interkulturelle Trainings. Aus den dargestellten Problemfeldern können zudem Anforderungskriterien für die Auswahl virtueller Auslandsentsandter abgeleitet werden.

Eine **Implikation für die zukünftige Forschung** besteht insbesondere darin, die herausgearbeiteten Problemfelder für unterschiedliche Anwendungsbereiche, Branchen und Unternehmungstypen zu spezifizieren. So kann etwa vermutet werden, dass die skizzierten Probleme bei kreativen Aufgaben größer als bei Routinetätigkeiten sind. Auch ein starker Einfluss der kulturellen Distanz zwischen Heimat- und Gastland kann vermutet werden.

Ein weiteres Forschungsfeld besteht darin zu untersuchen, wie die skizzierten Herausforderungen durch zielgerichtete Vorbereitungsmaßnahmen und den Einsatz geeigneter Managementinstrumente bewältigt werden können. So kann z.B. angenommen werden, dass sich ein an den spezifischen Anforderungen virtueller Auslandsentsendungen orientiertes interkulturelles Training positiv auf deren Effizienz auswirkt (vgl. Holtbrügge/Schillo 2007). Darüber hinaus gilt es, weitere Instrumente und Maßnahmen zu erforschen, die der Bewältigung der Problemfelder virtueller Auslandsentsendungen dienen.

Literaturverzeichnis

- Adler, N. (2003): Communicating across cultural barriers, in: Bolten, J./Erhardt, C. (Hrsg.): Interkulturelle Kommunikation. Texte und Übungen zum interkulturellen Handeln, Sternenfels, S. 247-273.
- Beamer, L. (1992): Learning Intercultural Communication Competence, in: Journal of Business Communication, 29. Jg., 3, S. 285-303.
- Blom, H./Meier, H. (2002): Interkulturelles Management. Interkulturelle Kommunikation, Internationales Personalmanagement, Diversity-Ansätze im Unternehmen, Herne/Berlin.
- Bluedorn, A.C./Denhardt, R.B. (1988): Time and organizations, in: Journal of Management, 14. Jg., 2, S. 299-320.
- Bluedorn, A.C./Felker Kaufman, C./Lane, P.M. (1992): How many things do you like to do at once? An introduction to monochronic and polychronic time, in: Academy of Management Executive, 6. Jg., 4, S. 17-26.
- Bluedorn, A.C./Standifer, R.L. (2006): Time and the temporal imagination, in: Academy of Management Learning & Education, 5. Jg., 2, S. 196-206.
- Friedman, R.A./Currall, S.C. (2003): Conflict escalation: Dispute exacerbating elements of e-mail communication, in: Human Relations, 56. Jg., 11, S. 1325-1347.
- Gibson, C.B./Manuel, J.A. (2003): Building trust. Effective multicultural communication processes in virtual teams, in: Gibson, C. B./Cohen, S. G. (Hrsg.): Virtual teams that work. Creating conditions for virtual team effectiveness, San Francisco: Jossey-Bass, S. 59-86.
- Hall, E.T. (1981): Beyond culture, New York: Anchor Books.
- Harvey, M./Wiese, D. (1998): Global Dual-Career Couple Mentoring: A Phase Model Approach, in: Human Resource Planning, 21. Jg., 2, S. 33-48.
- Hertel, G./Geister, S./Konradt, U. (2005): Managing virtual teams. A review of current empirical research, in: Human Resource Management Review, 15. Jg., 1, S. 69-95.
- Hofstede, G. (1997): Cultures and organizations. Software of the mind, New York et al.: McGraw-Hill.
- Holtbrügge, D. (2005): Personalmanagement, 2. Aufl. Berlin et al.
- Holtbrügge, D./Puck, J.F. (2005): Geschäftserfolg in China. Strategien für den größten Markt der Welt, Berlin et al.
- Holtbrügge, D./Schillo, K. (2006): Virtuelle Auslandsentsendungen, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt), 35. Jg., Nr. 6, 2006, S. 320-324.
- Holtbrügge, D./Schillo, K. (2007): Intercultural Training Requirements for Virtual Assignments: Results of an Explorative Empirical Study. Working Paper No. 1/2007, University of Erlangen Nuremberg, Department of International Management, Nürnberg.
- IBM Business Consulting Services (2005): The mobile working experience. A European perspective, <http://www-935.ibm.com/services/de/bcs/pdf/2005/mobile-working-experience.pdf>, 15.06.2006.
- Iten, P.A. (2000): Virtuelle Auslandseinsätze von Personal in multinationalen Unternehmen aus der Sicht aktueller Erkenntnisse des Wissensmanagements, Bamberg.

- Iten, P.A. (2001): Virtuelle Auslandseinsätze von Mitarbeitern. Merkmale und Anforderungen einer neuen Entsendungsform, in: *zfo*, 70. Jg., 3, S. 168-174.
- Kayworth, T./Leidner, D. (2000): The global virtual manager: a prescription for success, in: *European Management Journal*, 18. Jg., 2, S. 183-194.
- Kikoski, J.F. (1993): Effective communication in the intranational workplace. Models for public sector managers and theorists, in: *Public Administration Quarterly*, 17. Jg., 1, S. 84-95.
- Kittler, M.G./Holtbrügge, D./Pan, Y. (2006): Understanding misunderstanding in intra- and intercultural communication. Findings of a Sino-German experiment. Working Paper No. 1/2006, University of Erlangen Nuremberg, Department of International Management, Nürnberg.
- Knapp, K. (2003): Interpersonale und interkulturelle Kommunikation, in: Bergemann, N./Sourisseaux, A.L. (Hrsg.): *Interkulturelles Management*, Berlin/Heidelberg, S. 109-135.
- Knouse, S.B. (2001): Virtual mentors: mentoring on the internet, in: *Journal of Employment Counseling*, 38. Jg., 4, S. 162-170.
- Konopaske, R./Ivancevich, J.M. (2004): *Global management and organizational behavior*, New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Lawley, D. (2006): Creating trust in virtual teams at Orange, *KM Review*, 9 Jg., 2, S. 12-17.
- Mathews, P. (2006): The role of mentoring in promoting organisational competitiveness, in: *Competitiveness Review*, 16. Jg., 2, S. 158-169.
- McKinney, V.R./Whiteside, M.M. (2006): Maintaining distributed relationships, in: *Communications of the ACM*, 49. Jg., 3, S. 82-86.
- Mehrabian, A. (1972): *Nonverbal communication*, New York: Aldine Publishing Company.
- Roebuck, D.B./Brock, S.J./Moodie, D.R. (2004): Using a simulation to explore the challenges of communicating in a virtual team, in: *Business Communication Quarterly*, 67. Jg., 3, S. 359-367.
- Rosen, B./Furst, S./Blackburn, R. (2006): Training for virtual teams: An investigation of current practices and future needs, in: *Human Resource Management*, 45. Jg., 2, S. 229-247.
- Saunders, C./Van Slyke, C./Vogel, D.R. (2004): My time or yours? Managing time visions in global virtual teams, in: *Academy of Management Executive*, 18. Jg., 1, S. 19-31.
- Thomas, A. (2003): Interkulturelle Wahrnehmung, Kommunikation und Kooperation, in: Thomas, A./Kinast, E.-U./Schroll-Machl, S. (Hrsg.): *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation*. Band 1: Grundlagen und Praxisfelder, Göttingen, S. 94-116.
- Thomas, A./Kinast, E.-U./Schroll-Machl, S. (1999): Entwicklung interkultureller Handlungskompetenz von international tätigen Fach- und Führungskräften durch interkulturelle Trainings. In: Götz, K. (Hrsg.): *Managementkonzepte*, Bd. 8, *Interkulturelles Lernen/Interkulturelles Training*, München/Meiring, S. 97-122.
- Warkentin, M./Beranek, P.M. (1999): Training to improve virtual team communication, in: *Information Systems Journal*, 9. Jg., 4, S. 271-289.
- Welch, D.E./Worm, V./Fenwick, M. (2003): Are virtual international assignments feasible?, in: *Management International Review*, 43. Jg., Special Issue Nr. 1, S. 95-114.
- XING (2006): Zahlen und Fakten, <http://corporate.xing.com/index.php?id=310>, 12.11.2006.

Zigurs, I. (2002): Leadership in virtual teams: Oxymoron or opportunity?, in: *Organizational Dynamics*, 31. Jg., 4, S. 339-351.