



Kompetenzfeststellung für virtuelle Teams

Autoren

Renas Sheho Irina Larina
Björn Hansen Tobias Cichon
Kritsada Khantacha Mirco Timmermann
Daniel Grosche Jaqueline Brinn
Timo Helmke Jenny Bieling
Peter Schulz Tina Droste

Betreuer

Martin Koplín

Veranstaltung

Zukunft Erfinden
Digitale Medien in Business,
Gesellschaft und Kultur
Sommer Semester 2011
Hochschule Bremen

Inhaltsverzeichnis

1 Allgemeine Einleitung.....	1
2 Führung und Organisation.....	3
2.1 Wichtige Aspekte in der Führung.....	3
2.2 Wichtige Aspekte in der Organisation.....	6
2.3 Analyse der erstellten Umfrage.....	7
2.4 Multimediale Umsetzung.....	8
3 Soziale und Interkulturelle Kompetenz.....	10
3.1 Wichtige Aspekte der sozialen und interkulturellen Kompetenzen.....	10
3.2 Analyse der erstellten Umfrage.....	10
3.3 Video-Konzept.....	11
4 Vertrauen und (Team-)Identifikation.....	14
4.1 Wichtige Aspekte von Vertrauen und Identifikation in Teams.....	14
4.2 Analyse der erstellten Umfrage.....	17
4.3 Die Video-Frage.....	17
5 Konfliktmanagement.....	19
5.1 Wichtige Aspekte im Konfliktmanagement.....	19
5.2 Analyse der erstellten Umfrage.....	21

1 Allgemeine Einleitung

Vor allem im betrieblichen Kontext spielt Virtualisierung von Zusammenarbeit eine wichtige Rolle. In diesem Dokument wird untersucht vor welchen Herausforderungen dieser Sachverhalt die Beteiligten stellt. Als Anhaltspunkt dient hierbei eine konzeptionelle Lernplattform für interkulturelle Kompetenz und virtuelle Teams. Ein wesentlicher Aspekt der Plattform ist die Kompetenzfeststellung. Im Rahmen dieser Arbeit wurden zunächst wesentliche Kompetenzen für virtuelle Zusammenarbeit herausgestellt. Anschließend wurden in einer Vergleichsstudie Möglichkeiten zur Erfassung solcher Kompetenzen entwickelt. Das Ergebnis dieser Studie ist ein multimedialer Fragebogen.

In dem Fragebogen wurde nur eine Auswahl der wesentlichen Teamkompetenzen, die für die Arbeit in virtuellen Teams eine Rolle spielen, erfasst. Dazu zählen u.a.:

- Eignung um Führungsqualitäten zu erkennen und zu übernehmen
- Organisationsfähigkeiten
- Soziale Fertigkeiten
- Interkulturelle Kompetenzen
- Vermögen zum Aufbau von Vertrauen
- Potenzial zum Erkennen und Lösen von Konflikt
- Qualifikation um Identifikation im Team und im Unternehmen zu fördern

Diese Kompetenzen wurden in folgende Themen- und Fragegruppen zusammengefasst:

- Führung und Organisation
- Soziale und interkulturelle Kompetenz
- Vertrauen und (Team-)Identifikation
- Konfliktmanagement

Für diese Themenbereiche wurden wesentliche Aspekte zur virtuellen Zusammenarbeit herausgearbeitet. Anhand der Erfüllung dieser Aspekte lässt sich ein kompetenter Mitarbeiter für diesen Bereich erkennen und im Umkehrschluss kann natürlich auch der Lernbedarf des Mitarbeiters für den Erwerb dieser Kompetenz erfasst werden. Diese Aspekte sind in der Regel sehr abstrakt und lassen sich nicht direkt abfragen, z. B. bei emotionalen Aspekten wie Verantwortungsgefühl oder kulturellen Vorurteilen.

Deshalb wurden in Kleingruppen Fragen entwickelt, um die Faktoren der einzelnen Aspekte widerzuspiegeln. Diese Fragen sind sehr konkret, würden aber direkt gestellt, kaum einer realistischen Einschätzung entsprechen. Für eine realistische Antwort müssen die Fragen indirekt gestellt werden und das konkrete Ziel der Frage darf nicht sofort ersichtlich sein, um das Ergebnis nicht zu verfälschen. Die Art, wie man eine Frage stellt, hat einen großen Einfluss auf die Antwort hat. Anhand eines Leitfadens zur Erstellung von Fragebögen¹, wurden möglichst offene Fragen entwickelt. Diese haben häufig Bezug zu konkreten Situationen und/oder Emotionen. Besonders die Antwortmöglichkeiten spielen eine entscheidende Rolle bei der Interpretation der Antworten. So geben z. B. viele Einschätzungen auf Skalen hintereinander eine gute Auskunft über die spontane Selbst-

¹ Möglichkeiten des Fragens, Präsentation, siehe Anhang Patrzek, A. "Fragekompetenz für Führungskräfte", 2003, Rosenberger Fachverlag, Leonberg
URL: <http://www.berufsstrategie.de/bewerbung-karriere-soft-skills/rhetorik-retorik-fragetechnik.php>

einschätzung, lassen sich aber nur schwer untereinander vergleichen. Neben Skaleneinschätzungen gibt es vorgefertigte Antworten, sowie kurze und lange eigene Formulierungen. Bei Fragen, die an einer spezifischen Situation gebunden sind, lässt sich der Rahmen auch sehr gut in einem Video abbilden und anschließend über die Frage reflektieren. Der Inhalt des Videos kann dabei durchaus subtil sein, um den Befragten zum Weiterdenken und Hinterfragen anzuregen.

2 Führung und Organisation

Führung und Organisation, ist ein komplexer Themenbereich. Jeder Mensch hat bestimmte Bedürfnisse, die vom Stillen des Hungers bis hin zur Selbstverwirklichung reichen². Sind die Grundbedürfnisse befriedigt erwächst das Verlangen nach sozialen Beziehungen und sozialer Anerkennung. Gerade diese Bedürfnisse spielen im Arbeitsalltag eine wichtige Rolle. Hier kann die Team-Leitung zum Beispiel durch überlegte Team-Zusammenstellung einen wichtigen Grundstein legen.

Die Anforderungen an Führungskräfte variieren sehr stark. So wird gängigerweise zwischen den Ebenen Lower-, Middle- und Top-Management unterschieden. Diesen drei Kategorien stellt man technische, soziale und analytische Kompetenzen gegenüber. Je höher die Management-Ebene, desto weniger hat die Management-Tätigkeit mit der unmittelbaren Arbeit an einem Produkt gemein. Entsprechend weniger technisches Wissen ist erforderlich. Dies gilt im Umkehrschluss für analytische Fähigkeiten. Dahingegen ist soziale Kompetenz in allen Ebenen fast gleichermaßen gefordert.

Dies gilt insbesondere für den Führungsstil bei der Leitung von Gruppen. Jedes Gruppenmitglied geht unterschiedlich mit einem bestimmten Führungsstil um. Die einen benötigen klare Aufgaben, während andere ohne einen gewissen Freiraum nicht imstande sind Probleme effizient zu lösen.

Die genannten Beispiele verdeutlichen wie vielseitig der Themenbereich Führung und Organisation ist. Im Folgenden werden für die im Rahmen dieser Arbeit für wichtig befundenen Aspekte des Themenbereichs näher untersucht. Es wird aufgezeigt welche Faktoren eine Rolle spielen und wie diese in Fragen für den finalen Fragebogen überführt wurden.

2.1 Wichtige Aspekte in der Führung

2.1.1 Moderation

Eine entscheidende Qualität zur Führung eines Teams ist die Fähigkeit die gemeinsame Arbeit der Gruppe zu moderieren (lat. moderatio/moderare ‚mäßigen‘, ‚steuern‘, ‚lenken‘), d. h. lenkend in die Kommunikation der Gruppenmitglieder einzugreifen. Gerade in der Aufbauphase eines Teams nimmt der Moderator eine entscheidende Rolle ein, denn er wirkt der anfänglichen Orientierungslosigkeit entgegen und wird zur treibenden Kraft. Gute Moderation zielt dabei darauf ab, „die Kreativität der Teilnehmer zu fördern, Ideen allen zugänglich zu machen, gemeinsam zu Ergebnissen und Entscheidungen zu gelangen, die von der ganzen Gruppe im Konsens getragen und umgesetzt werden.“³ Die Führungsperson tritt also nicht von oben herab bestimmend auf, sondern fördert das Miteinander der Gruppe. Auch im weiteren Verlauf der Teamarbeit ist es die Aufgabe des Moderators bei Entscheidungsträgheit zu motivieren, Zugpferd für die gesamte Gruppe zu sein, aber auch im Konfliktfall die notwendigen Entscheidungen zu treffen.

In virtuellen Teams ist es deutlich schwieriger einen geeigneten Moderator zu finden, wenn die natürliche Rollenverteilung während eines Präsenztreffens nicht stattfindet, weshalb ein Kick-off-Meeting zu Beginn des Projekts auch bei virtuellen Teams die optimale Methode bleibt. In den meisten Fällen ist wahrscheinlich der

² Maslowsche Bedürfnispyramide; Seite „Maslowsche Bedürfnispyramide“. In: Wikipedia, Die freie Enzyklopädie. Bearbeitungsstand: 4. Juli 2011, 06:52 UTC. URL: http://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Maslowsche_Bed%C3%BCrfnispyramide&oldid=90827097 (Abgerufen: 8. Juli 2011, 16:45 UTC)

³ aus: [http://de.wikipedia.org/wiki/Moderation_\(Gruppenarbeit\)](http://de.wikipedia.org/wiki/Moderation_(Gruppenarbeit)), abgerufen am 08.07.2011 15:58 Uhr CEST

Teamleiter als Moderator der Gruppe gesetzt, es stellt sich mehr die Frage der Akzeptanz und Evaluation der Moderationsaufgabe. Darauf zielen auch die folgenden Faktoren ab:

- Fühle ich mich verloren/orientierungslos/hilflos?
- Gibt es einen "roten Faden"?
- Lehne ich mich zurück/lasse ich mich treiben?
- Brauche ich klare Entscheidungen?
- Gibt es Leerlauf?

Diese Faktoren erfassen zwar die Moderationskompetenz des Teamleiters des Befragten, aber nicht dessen eigene Moderationsfähigkeiten. Diese müsste in einer separaten oder erweiterten Umfrage berücksichtigt werden.

Aus den oben genannten Faktoren wurden mithilfe des Leitfadens zur Erstellung von Fragebögen, folgende Fragen entwickelt:

1. Sie haben eine(n) Aufgabe(n) nicht verstanden. Wo informieren Sie sich?
2. Haben Sie manchmal das Gefühl nichts zu tun zu haben?
3. Wie schätzen Sie ab, wie weit ein Projekt fortgeschritten ist?
4. Wie teilen Sie Ihre Zeit für eine(n) Aufgabe(n) ein?
5. Welche Informationen halten Sie für notwendig um sich einen Überblick über ein Projekt zu verschaffen?
6. Welche Art von Informationen in einem Projekt halten Sie für vertraulich? Wie gehen Sie mit solchen Informationen um?
7. Was ist Ihr bevorzugter Kommunikationsweg?
8. Wie sind Sie am besten zu erreichen?
9. Wie speichern Sie wichtige Nachrichten ab?

Diese Fragen beschreiben z.T. konkrete Situation (z. B. Frage 1), fragen persönliche Emotionen ab (z. B. Frage 2) und erfassen die bisherigen Arbeitsweisen des Befragten (z. B. Frage 7)

2.1.2 Verantwortung

Als Teamleiter ist man für die Arbeit des Teams und für die daraus resultierenden Ergebnisse verantwortlich. Dieser Vertrauensvorsprung ist ein zentraler Aspekt bei der Frage nach der Berechtigung einer Führungsperson und somit ein zentraler Aspekt der Führungsqualität überhaupt.

Zu Beginn steht die Frage nach der Bereitschaft Verantwortung zu übernehmen, mit allen daraus resultierenden Konsequenzen, d. h. dass man als Teamleiter auch Fehler verantworten muss, für die man nicht verantwortlich ist. Neben Verantwortungsbereitschaft und Verantwortungsbewusstsein zählt zur Verantwortungsfähigkeit, das Vermögen Verantwortung an andere zu übertragen. Es kommt das Prinzip "Teile und herrsche" (lat. "Divide et impera") aus der Kriegsführung zu tragen. Dies besagt, dass es einfacher ist einen Gegner zu besiegen, wenn man es schafft dessen Heer in kleine Gruppen aufzuspalten. Analog ist Verantwortung leichter zu tragen, wenn sie auf viele Schultern verteilt wird.

In virtuellen Teams ergeben sich Verantwortlichkeiten neben der Rollenverteilung durch die problemrelevanten Kompetenzen. Eine ungleichmäßige Verteilung der Verantwortung führt entweder zu Unterforderung und

Demotivation, oder aber zu Überforderung und Stress. Die folgenden Faktoren zielen auf diese Verteilungsproblematik zur Feststellung und Evaluierung der Führungsqualität eines Teamleiters ab:

- Fühle ich mich ohnmächtig/übermächtig?
- Leide ich unter zu viel/zu wenig Verantwortung?
- Haben meine Entscheidungen Gewicht?
- Stehe ich zu Entscheidungen?

Aus diesen Faktoren wurden folgende Fragen entwickelt:

1. Wie schätzen Sie die Verteilung von Verantwortung innerhalb des Teams ein?
2. Wie beurteilen Sie die Entscheidungen Ihrer Kollegen?
3. Sie stehen vor einem Problem und entscheiden sich für eine Lösung. Wird ihre Entscheidung vom Team mit getragen?
4. Halten Sie sich in Ihrem Team für ersetzbar? Warum (nicht)?
5. Wie schätzen Sie Ihren Einfluss auf den Verlauf des gesamten Projekts ein?
6. Was tun Sie, wenn Sie merken, dass Sie ein Zeitlimit nicht halten können?
7. Wie hoch schätzen Sie das Risiko bei Ihrer Arbeit?

Zur Verantwortung zählt darüber hinaus, dass man als Verantwortlicher auch gleichzeitig für Rede und Antwort als Ansprechpartner zur Verfügung stehen muss. Ein Verantwortungsträger ist sowohl nach außen, d. h. zum Vorgesetzten und Kunden, als auch innerhalb der Gruppe erreichbar. Dieser Teilaspekt Erreichbarkeit wurde mit dem Fragebogen nicht weitergehend untersucht.

2.1.3 Vorbildfunktion

Wie eingangs erwähnt spielt die soziale Komponente eine wichtige Rolle im Bereich Führung. Paul Watzlawick kommt in seiner Kommunikationstheorie zu dem Schluss, man könne nicht nicht kommunizieren⁴. Jedes Verhalten, ob bewusst oder unbewusst, hat kommunikativen Charakter. Dieses Sachverhalte sollten sich insbesondere Führungskräfte bewusst sein. Angenommen das Management fordert von allen Mitarbeitern einen "offenen und vertrauensvollen Umgang". Jetzt ist es Aufgabe der Team-Leiter dies an die Team-Mitglieder weiterzugeben. Gesagt ist jedoch noch nicht umgesetzt oder beibehalten⁵. Um Botschaften wie diese nachhaltig zu vermitteln hilft es, das Gesagte vorzuleben, "to walk the talk". Letztlich spielen noch weitere Faktoren eine Rolle ob und wie gut eine Botschaft, verbreitet durch eine Führungskraft, angenommen und umgesetzt wird. Entscheidend ist, dass sich gerade Personen in leitenden Positionen ihrer Wirkung auf andere bewusst sein müssen.

Als Anhaltspunkte zur Erfassung des Aspekts der Vorbildfunktion wurden die konträren Perspektiven von "Vorbild"/Sender und "Nachleber"/Empfänger verwandt:

- Bin ich mir meiner Wirkung auf andere bewusst?

4 Paul Watzlawick, Kommunikationswissenschaftler; Seite „Paul Watzlawick“. In: Wikipedia, Die freie Enzyklopädie. Bearbeitungsstand: 4. Juli 2011, 11:29 UTC. URL: http://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Paul_Watzlawick&oldid=90836961 (Abgerufen: 8. Juli 2011, 16:34 UTC)

5 Sender-Empfänger-Modell, Konrad Lorenz; Seite „Sender-Empfänger-Modell“. In: Wikipedia, Die freie Enzyklopädie. Bearbeitungsstand: 5. Mai 2011, 15:11 UTC. URL: <http://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Sender-Empf%C3%A4nger-Modell&oldid=88493713> (Abgerufen: 8. Juli 2011, 16:35 UTC)

- Orientiere ich mich an anderen?

Daraus wurden anschließend folgende Fragen entwickelt:

1. Was glauben Sie in wie weit Ihr Verhalten sich auf Ihre Teamkollegen auswirkt?
2. Lassen Sie sich in Ihrem Verhalten von anderen beeinflussen?
3. Für wie beliebt/geschätzt/respektiert halten Sie sich in Ihrem Team?
4. Wie wichtig ist Ihnen die Beliebtheit und der Respekt Ihrer Teamkollegen?
5. Welche Eigenschaften / Tugenden halten Sie für eine fruchtbare Zusammenarbeit besonders wichtig?
6. Welche Verhaltensweisen in der Teamarbeit können Sie nicht ausstehen? Warum nicht?

2.2 Wichtige Aspekte in der Organisation

2.2.1 Qualitätssicherung

Klare Definition von Abläufen (Energie in das WAS nicht in das WIE)

Faktoren

- Werde ich durch neue Aufgaben verunsichert?
- Ist Qualitätssicherung nur eine Form der Beschäftigungstherapie?
- Brauche ich Richtlinien?

Fragen

- Innerhalb des Projekts treten neue Aufgaben auf. Wie reagieren Sie darauf?
- Wie wichtig ist Ihnen Qualitätssicherung?
- Welche Eigenschaften machen Ihrer Meinung nach Qualität aus?
- Wie kann man Qualität überprüfen?

2.2.2 Übersicht

Übersicht über den aktuellen Stand (IST / SOLL)

Was ist geschafft? Was wird gerade gemacht? Was ist offen? Zeit, Mitarbeiter, Aufgaben

Faktoren

- Weiß ich zu jedem Punkt, was als Nächstes zu tun ist?
- Habe ich die Situation unter Kontrolle?
- Habe ich das Gefühl den aktuellen Stand zu überblicken?
- Sind die Ressourcen richtig/zu knapp bemessen?

Fragen

- Sie haben einen Arbeitsschritt erledigt. Wie gehen Sie weiter vor?
- Ein Vorgesetzter fragt Sie nach dem aktuellen Stand des Projekts. Können Sie eine realistische Einschätzung über den aktuellen Stand geben?
- Wie teilen Sie Ihre Ressourcen ein?

2.2.3 Steuerung der laufenden Arbeitsprozesse**Faktoren**

- Sind Aufgaben gefühlt gerecht verteilt?
- Brauche ich Steuerung von außen?
- Muss ich ständig eingreifen?

Fragen

- Wie beurteilen Sie die Verteilung der Aufgaben?
- Wie würde das Projekt laufen, wenn Sie ersetzt werden würden?
- Fühlen Sie sich über- oder unterfordert? Wie kommen Sie zu der Einschätzung?
- Wie bewerten Sie das Feedback Ihres Vorgesetzten?
- Wie bewerten Sie Ihre persönliche Unabhängigkeit innerhalb Ihres Teams?

2.3 Analyse der erstellten Umfrage

Zwei Fragen wurden exemplarisch ausgewählt um die Vorgehensweise zur Entwicklung der konkreten Fragestellung und der dazugehörigen Antwortmöglichkeiten aus den richtungsgebenden Faktoren zu erläutern.

Diese Frage dient zur Feststellung der Akzeptanz und des Evaluationsbedarfs von der Führungsqualität des Teamleiters aus Sicht eines Mitarbeiters. Als Antwortmöglichkeit wurde eine Skala gewählt. Der Befragte soll nicht lange über seine mögliche Antwort nachdenken, sondern sie aus dem Gefühl heraus beantworten. Es geht nicht um eine möglichst korrekte, sondern um eine möglichst spontane Einschätzung, welche die gefühlsmäßige Situation widerspiegelt. Anonymität spielt bei einer Frage zur Selbsteinschätzung eine tragende Rolle, um eine ehrliche Antwort zu erhalten. Sie wurde in Bezug auf den Aspekt Moderation gestellt, ist aber nicht auf diesen beschränkt. So existiert beispielsweise ein Zusammenhang zur Verantwortung (Über- oder Unterforderung) aus dem Bereich Führung, aber auch zu den Aspekten Übersicht (über offene Probleme) und Steuerung (Aufgabenverteilung) aus dem Bereich Organisation.

Anhand der Frage lässt sich zuerst der Faktor "Lehne ich mich zurück?" feststellen und ist ein Indiz für oder gegen die Eigenschaft der treibenden Kraft eines guten Moderators. Wird diese Frage des Öfteren positiv beantwortet, lassen sich auch Rückschlüsse auf etwaigen Leerlauf erzielen.

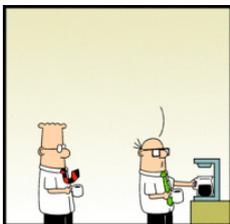
Frage	Innerhalb des Projekts treten neue Aufgaben auf. Wie reagieren Sie darauf?
Antworten	<p>a) Ich übernehme die neue(n) Aufgabe(n) gern.</p> <p>b) Ich habe zu viel zu tun und lasse anderen den Vortritt.</p> <p>c) Ich schaue mir die Aufgabe genau an und übernehme sie, wenn meine Zeitplanung es zulässt.</p> <p>d) Ich warte ab und übernehme die Aufgabe, falls sie mir zugewiesen wird.</p> <p>e) Ich kann mich im Moment nicht in neue Aufgaben einarbeiten.</p> <p>f) Sonstiges: _____</p>

2.4 Multimediale Umsetzung

Ausgewählte Fragen sollen mit Hilfe von Videosequenzen multimedial unterstützt werden. Ziel ist es diese Mittel gewinnbringend einzusetzen. Für die Bereiche Führung und Organisation sollen die Videosequenzen je eine Situation vorstellen, die im weiteren Verlauf der Befragung reflektiert wird. Diese Situationen sollen subtil zum Nachdenken anregen.

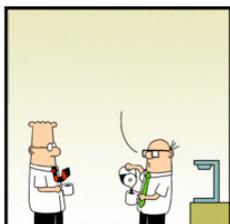
Ausgangssituation der ausgewählten Frage ist ein Gespräch zwischen einem Mitarbeiter und seinem Vorgesetzten während einer Pause. Der Vorgesetzte spricht seinen Mitarbeiter auf den aktuellen Stand in einem laufenden Projekt an. Dieser kann eigentlich keine klare Antwort darauf geben und versucht auszuweichen und über die tatsächliche Lage hinwegzutäuschen.

Der Dialog



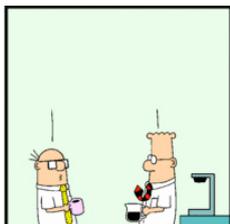
C: Ah, Herr Schröder, gut das ich Sie treffe. Wie geht es Ihnen?

M: Moin, Chef. Geht super, Ich wollte Ihnen gerade eine E-Mail mit der Statusbeschreibung für das Projekt X zukommen lassen, worum Sie mich vor zwei Wochen gebeten hatten.



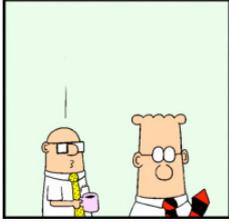
C: Sehr gut, junger Mann, genau dass wollte ich von Ihnen wissen. Aber vielleicht können Sie mir einen gerade mal einen Kurzüberblick geben, damit ich wieder auf dem neusten Stand bin.

M: Ach so. Ja, alles in Butter, sonst hätte Ihnen doch bestimmt schon jemand etwas gesteckt [*lacht*]. Wäre ja auch noch schöner, ist schließlich unser wichtigster Kunde, nicht wahr?



C: So ist es. Aber wie steht es denn dessen Zusatz-Anforderung Z.?

M: Also U. und V. sind die ganze Zeit schwer beschäftigt, W. macht ebenfalls etwas. Da hat sich einiges getan in letzter Zeit [*wissendes nicken*]. Bei mir sieht's im Großen und Ganzen ähnlich aus. Sie kennen das ja [*lacht*].



C: Ah ja, mit W. wollte ich ohnehin noch mal sprechen. So, jetzt will ich Sie nicht weiter aufhalten. Man sieht sich.

M: Das passt schon. *[lacht]*

C: Schönen Tag noch. *[ab]*

M: Eben so. *[ab]*

Nach Anschauen der Videosequenz wird dem Befragten folgende Frage gestellt:

Wie gut schätzen Sie das Wissen des Mitarbeiters um das Projekt ein?

- Der Mitarbeiter ist auf dem aktuellen Stand und hat einen genauen Überblick über den Fortschritt des Projektes.
- Der Mitarbeiter hat einen groben Überblick über das Projekt und kann das überzeugend darlegen
- Der Mitarbeiter gibt nur allgemeine Phrasen wider und ist offensichtlich unzureichend informiert

Der Befragte ist nun dazu aufgefordert zu erkennen, dass der Mitarbeiter nur ausweichende Antworten gibt. Wir haben uns für die Erstellung eines Storyboards statt der Verwendung des GoAnimate-Tools entschieden, da dieses Youtube-Werkzeug nur sehr stereotypische Situationen erstellen kann.

Auswertung

Wir haben uns für die Erstellung eines Storyboards statt der Verwendung des GoAnimate-Tools⁶ entschieden, da dieses Youtube-Werkzeug nur sehr stereotypische Situationen erstellen kann. Die Charaktere sind dort bereits vorgezeichnet und entsprechen sehr starken Stereotypen, die so in der beschriebenen Situation nicht zum Einsatz kommen. Außerdem benutzt GoAnimate synthetische Stimmen. Um unsere Situation erfolgreich wiederzugeben kommt es aber nicht nur darauf an, was gesagt wird, sondern auch, wie man etwas sagt.

6 Go! Animate, Adobe™ Flash™ gestütztes Werkzeug zum Erstellen von Dialogszenen, <http://goanimate.com/>

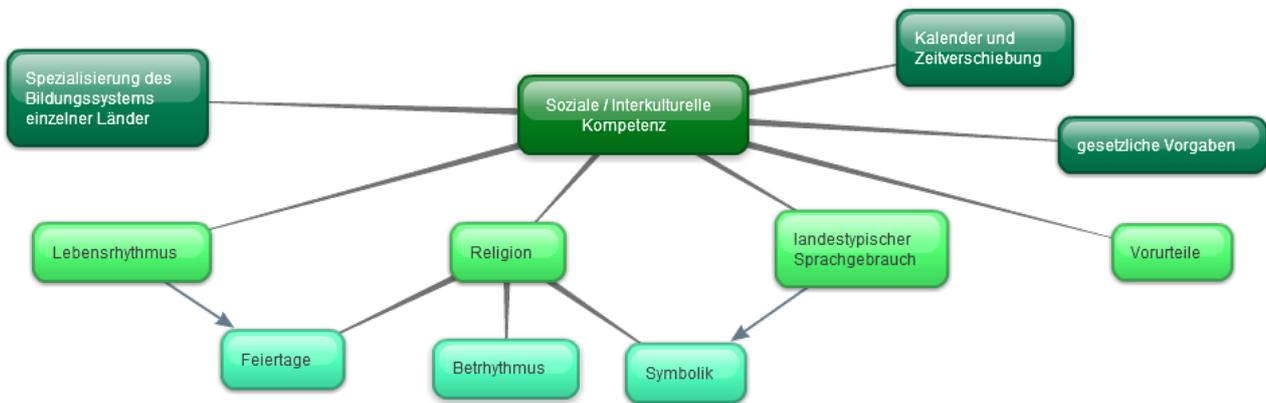
3 Soziale und Interkulturelle Kompetenz

3.1 Wichtige Aspekte der sozialen und interkulturellen Kompetenzen

Das Thema, der sozialen und interkulturellen Kompetenz ist im Hinblick auf das Privatleben etwas kompliziert. Man muss mit der Wortwahl aufpassen um keinen zu beleidigen. Viele Fragen sind sehr emotional behaftet und man kann sich sehr schnell angegriffen fühlen. Die Frage nach der Glaubensgemeinschaft zum Beispiel, wird in Deutschland nicht als Angriff angesehen, während dies in den USA bereits tief in die Privatsphäre eingeht. Aus diesem Grund haben wir versucht durch indirekte Fragen den Hintergrund zu ermitteln.

Zu Beginn haben wir untereinander die allgemeinen Probleme zusammengetragen und diskutiert.

Wir sind zu der Entscheidung gekommen, dass die Themen Religion und Vorurteile eine wichtige Rolle spielen, und deswegen darauf gezielt eingegangen.



3.2 Analyse der erstellten Umfrage

Die erste Frage, die wir genauer betrachten wollen:

Für welche Religion haben Sie das geringste Verständnis?

Ziel dieser Frage ist es, die Vorurteile, die jemand hat, aufzudecken. Zum Beispiel könnte jemand, aufgrund des Medieneinflusses, etwas gegen Moslems haben, obwohl er jedoch im Grunde nicht wirklich etwas über diese Glaubensrichtung weiß. Weil es aber sehr einfach ist, das zu glauben, was man hört, entwickeln sich daraus schnell Vorurteile.



In dieser Grafik ist gut erkennbar, was Vorurteile sind und wie sie entstehen. Für den Fall, dass eine Frage zu schwierig ist um eine ordentliche Antwort zu formulieren, werden die Vorurteile ausgepackt, die man irgendwann und irgendwo einmal mitbekommen hat. Leider veranlassen diese, dass man der Meinung ist, dass man ein breites Wissen in einem Thema besitzt und es somit auch gerne an andere weitergibt. Auf eine Frage wie die obige bekommt man meistens sofort eine Antwort, doch wenn man dann nach dem Grund fragt, wie der andere zu dieser Entscheidung kommt, können die Meisten keine vernünftige Antwort geben. Dabei merkt man, dass es nur eine Antwort war, die beispielsweise die Medien in einem kreiert haben.

Wer sollte Ihrer Meinung nach zur Betriebsfeier geladen werden?

Auch diese Frage hat unserer Meinung nach etwas mit Vorurteilen zu tun. Denn wer zum Beispiel das Putzpersonal kategorisch ausschließt, weist eine hierarchische Denkweise auf. Das Putzpersonal wird dann als einfaches Volk abgestempelt. Zu diesem Entschluss kommen wahrscheinlich diejenigen, die sich, bedingt durch ihren Beruf, für etwas besseres halten. Wenn genauer hingeschaut werden würde, würde man vielleicht sehen, dass diese Art von Personal auch Menschen sind, wie in jeder anderen Berufsgruppe.

3.3 Video-Konzept

„Welchen Freiraum sollte Ihre Arbeit für Ihre Religion einräumen?“

Mit dieser Frage wollten wir gezielt erfragen, wie viel Aufmerksamkeit Religion am Arbeitsplatz in Augen des Umfrage-Teilnehmers bekommen sollte.

Um aus der offenen Frage jedoch eine brauchbare Antwort zu ziehen, haben wir uns in einem weiteren Schritt entschlossen, eine kleine Videosequenz zu zeigen und auf diese Weise das Verständnis für religiöse Rücksichtnahme am Arbeitsplatz genauer abfragen zu können und so auch die Forderung nach religiöser Rücksichtnahme genauer erkennen zu können.

Wichtig war uns dabei, möglichst nicht allzu offensichtlich auf Probleme durch Religion hinzuweisen, um zum Einen nicht Vorurteile zu kreieren und zum Anderen keinen davor zurückschrecken zu lassen seine religiösen Forderungen zu stellen. In der Frage war uns die zweite Absicht nicht genügend erfüllt, da ein (möglicher) Mitarbeiter vermutlich nur ungern vor seiner Firma Religion über Arbeit stellen wird.

Das Konzept zu dem Video sollte also auch etwas beinhalten, welches von den rein religiösen Einflüssen ablenken sollte. Wir empfanden das Thema Familie als zeitlich sehr angemessen, da immer stärker familienfreundlichere Arbeitsplätze gefordert werden.

Aus diesen Überlegungen entstand dann das Thema „Entscheidung zwischen Familie und Religion am Arbeitsplatz“ bei dem wir den Umfrageteilnehmer in eine Entscheidungszwickmühle schicken wollen, indem wir ihn nach der kurzen Filmsequenz entscheiden lassen.

In der Szene geht es um einen Chef, welcher auf einen seiner Mitarbeiter angewiesen ist, um eine Projektabgabe sicherzustellen. Einer seiner Mitarbeiter muss daher spontan Überstunden machen. Da der eine Mitarbeiter jedoch sein Kind aus dem Kindergarten abholen muss und der andere pünktlich in die Moschee zum Beten muss, wird der Chef eine Entscheidung treffen müssen.

Um die Arbeit auf den Dialog zu beschränken, haben wir uns geeinigt, GoAnimate von YouTube für die Umsetzung des Videos zu benutzen und uns zunächst den Inhalt der Gespräche überlegt. Wichtig war es uns dabei, möglichst kurze Dialoge zu haben, um keine unnötigen Interpretationsansätze zu liefern und eine Alltagssituation abzubilden. Beim Erstellen des Dialoges bemerkten wir, dass wir den Dialog auf Englisch übersetzen mussten, da GoAnimate nur über englische Aussprache verfügt. Wir empfanden dies jedoch in einem internationalen Kontext für nicht weiter tragisch.

Deutscher Dialog:

- **Chef (Anzug, europäisch, fair aber nicht zu weiches Erscheinungsbild)**

„Herr Meier, ich muss Sie heute leider bitten länger zu bleiben, da dieser wichtige Datenabgleich heute noch fertig werden muss!“

- **Herr Meier (Anzug, weiches Auftreten, europäisch)**

„Ich muss leider dringend los, da der Kindergarten meiner Tochter in 15 Minuten schließt!“

- **Chef**

„Herr Mohammad, dann bitte ich Sie zu bleiben.“

- **Herr Mohammad (anzug, langer Bart, nah-östliches aussehen, ernstes erscheinungsbild)**

„Aber Herr Schmidt, es ist gleich 15 Uhr, ich muss in die Moschee!“

-> Frage an Umfrage-Teilnehmer, wie er sich entscheiden würde

Unsere Ideenvorstellung in der großen Gruppe hat die Leute gleich zur Diskussion angeregt. Es kamen Argumente wie „man kann doch nicht Religion und Familie vergleichen“ oder „das eine ist Hobby, das andere ist eine Pflicht“. Die Meisten stellten sich auf die Seite, dass sie dem Familienvater frei geben würden. Sie stellten das Beten gleich mit Snowboarden, sie sind der Meinung, dass Beten eine Freizeitbeschäftigung ist. Einige sind der Meinung, dass bei dem Vater ein Menschenleben abhängt, dass ohne den Vater nicht überleben kann und aus diesem Grund, der Vater gehen sollte, um sein Kind abzuholen.

Das Interessante ist, dass wir in unserer kleinen Gruppe, die das Thema aufgegriffen haben, anfangs ähnlich dachten und dann festgestellt haben, dass wir zwar immer sagen, wir gehen tolerant mit jeder Glaubensrichtung um, aber anhand dieses Beispiels merkt man, dass man sich intuitiv auf die Seite des Vaters stellt, es aber rechtlich nicht erklären kann. Der Vater könnte seine Tochter abholen, eventuell der Mutter übergeben, in unserem Video ist nichts über die Familienverhältnisse geklärt, oder wenn die Mutter ebenfalls arbeiten ist, gibt es vielleicht Großeltern, die gerne für ein paar Stunden die Aufsicht übernehmen. Zur Not kann er die Tochter auch mit zur Arbeit nehmen, es ist nichts gesagt, wie lange die Fertigstellung des Datenabgleichs dauern wird. Wir gehen im schlimmsten Fall von drei Stunden aus, die die Tochter sich dann am Arbeitsplatz beschäftigen muss. Der Vater könnte ihr ein paar Stifte und Paper geben, um sie malen zu lassen.

Das der Vater seine Tochter nicht einfach im Kindergarten lassen kann ist klar, aber das der Religiöse nicht einfach auf eine seiner Betphasen verzichten kann, ist den meisten Leuten, nicht bewusst.

Diese Frage hat uns selber, als auch die Gruppenmitglieder der großen Gruppe, zum Nachdenken angeregt. Der Chef steht in einer schwierigen Situation, welche nicht leicht zu beurteilen ist.

Wir sind auch im Nachhinein noch sehr positiv von den Reaktionen kursfremder Zuschauer beeindruckt, da wir es scheinbar geschafft haben eine persönliche Berührtheit bei Ihnen zu erschaffen. Viele fragten sich zum ersten Mal praxisnah wieviel Verständnis sie tatsächlich für Religion aufbringen könnten, wenn es nicht um banale Alternativen ginge. Einige wurden sich einer gesellschaftlichen Prägung bewusst, auch wenn dieses teilweise zwar durch unser Videothema angestoßen wurde, die Diskussion im Anschluss jedoch fast immer mehr dazu beitrug, dass Ideale hinterfragt wurden. Den wenigsten wollte auffallen, dass sie sich durch Medieninflüsse und Gesellschaftliche Rollenmodelle haben leiten lassen.

Ein definitiver Nachteil unseres Videos ist die Charakterauswahl, die jedoch bei GoAnimate leider nicht stärker beeinflussbar war. Ein lächelnder Vater und ein sehr ernster und unfreundliche aussehender Moslem werden vermutlich Vorurteile auslösen und so gegebenenfalls sogar die Entscheidung beeinflussen. Erfreulicher Weise kam unsere Botschaft jedoch trotzdem an.

Eine Idee für ein weiteres Video soll hier nur kurz erläutert werden, da wir zum Erstellen leider zeitlich nicht mehr gekommen sind.

Die Situation sollte ein Bewerbungsgespräch werden, bei dem verschiedene Bewerber aus unterschiedlichen Kulturen vorsprechen. Der sympathische Chef benutzt unterschwellig und unbeabsichtigt Nuancen von Rassismus und man verleitet den Umfrageteilnehmer unterbewusst dazu in Vorurteilen zu denken und sich in die "Bewerberposition" zu begeben.

Entgegen des Erwartens soll sich der Teilnehmer nach der Sequenz jedoch in die Position des Bewerteten begeben, indem wir ihn zu dem Geschehen aus Sicht des Bewerbers befragen.

Mögliche Fragen wären: "Wer wird das Jobangebot annehmen?", "Wer hat sich angegriffen gefühlt?" oder "Ist der Chef ausländerfeindlich?". Wir wollen demonstrativ auf auffällige, plakative rassistische Bemerkungen verzichten und den Teilnehmer zur Analyse der Nuancen bringen. Bei den Vorurteilen wollen wir sicherstellen, dass sie nicht zu neuen Vorurteilen führen und nicht nur auf das altbewährte Gut-Böse-Klischee anspielen, welches in unserem Falle die Entscheidung zu sehr vereinfachen würde. Wir erhoffen uns dadurch eine alltagsbezogene Sensibilisierung für Vorurteile, die wir eventuell täglich (unterbewusst) mit Menschen aufbinden ohne es zu bemerken. Nach der Sequenz wollten wir gegebenenfalls noch eine weitere Abschlussequenz zeigen, in der einer der Bewerber ein Vorurteil über Deutsche äußert. Dies empfanden wir als passend, da wir uns in der Gruppe einig waren, dass wir im Ausland meistens sehr höflich behandelt werden und uns kaum Vorurteile (außer Deutsche = Nazis) einfielen.

Nach dem Befragen einiger Auslandskontakte aus unseren Auslandssemestern und einer Internetrecherche wurde uns dann jedoch leider bewusst, dass es auch von Vorurteilen gegen Deutsche mehr als genug gibt.

4 Vertrauen und (Team-)Identifikation

4.1 Wichtige Aspekte von Vertrauen und Identifikation in Teams

4.1.1 Vertrauen

Nach dem deutsch-amerikanischen Psychoanalytiker Erikson ist Vertrauen eine personenspezifische Einstellung, die im sehr frühen Stadium (1. Lebensjahr) durch die Erfahrungen bestimmt wird.⁷ Nach Erikson spielt Vertrauen die zentrale Rolle in der menschlichen Entwicklung. Zuerst entwickelt sich das "Ur-Vertrauen" in jedem Menschen (die Basis seiner Persönlichkeit). Dieses „Ur-Vertrauen“ ist als ein „**Sich-Verlassens-Können**“ auf die Welt insgesamt zu verstehen. Seiner Theorie nach, beruhen interpersonale Störungen auf einem Mangel an Vertrauen. Im Rahmen seiner Überlegungen behauptet Erikson sogar, dass Vertrauen die wichtigste Grundlage psychischer Normalität sei. Nach seiner Auffassung wird Vertrauen durch **Versagen, Drohungen und Unzuverlässigkeit** verhindert.

Vertrauen ist die wichtigste Voraussetzung für jede Art von Teamarbeit. Wenn kein Vertrauen im Team existiert, dann sind die Mitglieder weniger engagiert und weniger kooperativ. Ein hoher Grad an Vertrauen schafft Motivation und Zuversicht unter den Teammitgliedern. Nur so können größere Leistungen erbracht werden. Speziell bei virtuellen Teams, deren Mitglieder räumlich (sogar global) verteilt sind, ist ein Höchstmaß an gegenseitigem Vertrauen unabdingbar. In virtuellen Teams hat man praktisch keine Möglichkeit der gegenseitigen Kontrolle, deshalb übt jedes Mitglied die Kontrolle über sich aus. Man muss also in diese Selbstkontrolle vertrauen, damit effizient gearbeitet wird. Das gilt besonders für heterogene Teams, zum Beispiel bei multikultureller bzw. multilingualer Teamzusammensetzung.

Im Rahmen eines Experiments von Bos, Gergle, Olson 2001 wurde getestet, ob und inwieweit die Entstehung von Vertrauen von der Wahl des Kommunikationsmediums abhängt. Im Vergleich standen face-to-face, Video, Audio und Text-Chat. Es wurde festgestellt, dass nur durch die Videokonferenz ein fast so hohes Maß an Vertrauen gewonnen werden konnte wie bei dem persönlichen Kontakt. An dritter Stelle stand die Audio-Konferenz. Am schlechtesten waren die Ergebnisse bei dem Text-Chat.⁸

4.1.2 Identifikation

Mit Hilfe des "5-Säulen-der-Identität"-Modells⁹ von H.G. Petzold (1993) wollen wir die einzigartige Persönlichkeitsstruktur eines Menschen betrachten. Mit den folgenden Aspekten soll die Definition der Identität näher verstanden werden:

- das wer bin ich
- auf wen beziehe ich mich
- wer bezieht sich auf mich

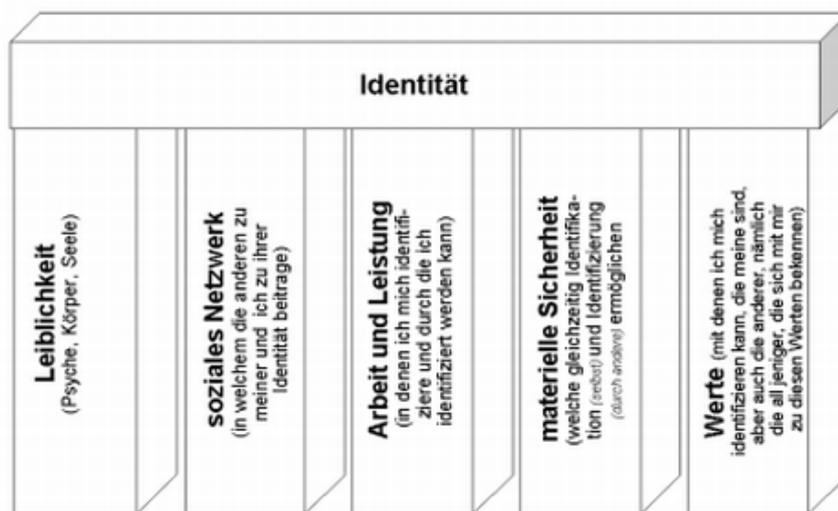
⁷ Erikson, E.H. (1966): Identität und Lebenszyklus. Suhrkamp Taschenbuch Verlag: Frankfurt am Main, 1. Auflage 1973, S. 55-123

⁸ Peyo Peev: Vertrauen in der Teamarbeit, Johann Wolfgang Goethe-Universität, www.wi-frankfurt.de/uploads/down267.pdf

⁹ Hilarion Petzold (Hrsg.): Methoden des therapeutischen Umgangs mit Symbolen und Symbolisierungsprozessen. Überlegungen zu Kernqualitäten des Menschenwesens [Vortrag auf dem 7. Deutschen Symposium für Kunsttherapie, 27.-30. November 1988], Fritz Perls Akademie, Hückeswagen 1988 (ohne ISBN).

- worüber definiere ich mich
- was macht mich aus.

Identität ist ein lebenslanger Prozess und zeigt sich in Auftreten, Mimik, Gestik, Sprache und körperlichen Stärken und Schwächen und natürlich im inneren Bild / Selbstbild, Selbstgefühl und Glauben an sich, etc. Identität entwickelt und verändert sich im Lebensverlauf. Dabei werden ständig Informationen aus dem Leib-Selbst (Identifikation = "Wie sehe ich mich selbst?") und der Umwelt (Identifizierung= "Wie werde ich von meinen Mitmenschen gesehen?") bewertet und übernommen oder zurückgewiesen. Identität ist daher einerseits ein zeitlich überdauerndes Konzept, das sich andererseits aber lebenslang in Entwicklung und Veränderung befindet.



Die Leiblichkeit

Diese Säule beschreibt das menschliche Wohlfühlen in seinem Körper mit seiner Gesundheit.

Soziales Netzwerk

Die sozialen Beziehungen der Familie, des Freundeskreises, der Kollegen, der Vereinsmitglieder usw. sind gleichfalls ein zentrales Identitätsmoment.

Arbeit und Leistung

Tätigkeiten, Arbeit, mein "Tätig-sein", mit der ich mich identifiziere und mit der ich identifiziert werde Arbeitsleistungen, Arbeitszufriedenheit, Erfolgserlebnisse, Freude an der eigenen Leistung, aber auch entfremdete Arbeit, Arbeitsüberlastung, überfordernde sowie erfüllte oder fehlende Leistungsansprüche bestimmen die Identität nachhaltig.

Materielle Sicherheit

Die Identität wird weiterhin beeinflusst von den materiellen Sicherheiten(Geld, Haus,...).

Werte & Normen

Moral, Ethik, Religion, Liebe, Hoffnungen, Traditionen, Glauben, Sinnfragen (gesellschaftliche und persönliche und ihr Verhältnis zueinander).

Wesentlicher Erfolgsfaktor für Teams ist die innere Verbundenheit und das Zusammengehörigkeitsgefühl der Mitglieder.

4.1.3 Aspekte zur Identitätsentwicklung in Teams

Das Team...

- kann sich mit der Organisation/ dem Produkt/der Marke identifizieren
- hat eine wichtige Rolle im Unternehmen
- leistet einen sichtbaren Beitrag zum Geschäftserfolg
- sieht sich eingebettet in die Unternehmenshistorie
- erlebt die Unternehmensvision und –mission für sich attraktiv
- kann sich gut in die Hierarchie einfügen
- arbeitet mit definierten Schnittstellen mit anderen Teams in Richtung Unternehmenserfolg
- erfährt transparente Informationen vom Management

Team

- Mitglieder des Teams sind durch eine gemeinsame attraktive Zielsetzung verbunden
- Jeder hat seinen Platz und seine Aufgaben im Team
- Führungs- und Teamrollen sind geklärt
- Geben und Nehmen im Team findet eine gute Balance
- Teammitglieder vertrauen einander in ihren Rollen
- Die gemeinsame Historie wird gewürdigt, Erfahrungslernen ist möglich
- Konflikte werden konstruktiv bearbeitet
- Spielregeln sind lebendig und verbindlich
- diese Faktoren schaffen ein Erleben von Stabilität, das Flexibilität und Veränderungsbereitschaft im Team ermöglicht!

Person

- Jeder empfindet sich als wichtiges Mitglied im Team
- Lern- und Entwicklungsbereitschaft des Einzelnen
- Ausbalancieren von persönlichen und Teamzielen
- Die Teammitglieder fühlen sich in ihrer Historie und ihrer Kompetenz gewürdigt
- Jeder entscheidet sich immer wieder neu für oder gegen die Teammitgliedschaft

4.2 Analyse der erstellten Umfrage

Angenommen, einer Ihrer Teamkollegen lebt in China - was könnten Sie sich problematisch vorstellen?

Die Frage greift das typische Problem virtueller Teams - große Distanz und kulturelle Unterschiede - auf, um den Befragten dahingehend zu bewegen, sich mit seiner persönlichen Einstellung zu eben jenem Problem zu beschäftigen.

Die klassische Wahl des zweiten Standortes China - für die meisten Europäer quasi die stärkste Ausprägung von "weit weg" und "andere Kultur" - soll hier die stärkstmögliche Differenz aufbauen. In der Fragestellung werden dann einzelne mögliche Schwierigkeiten aufgelistet, die der Befragte für sich selbst analysieren soll.

Welche Methoden helfen Ihnen, Vertrauen aufzubauen und sich in ein Team zu integrieren?

Hier wird der Befragte nach seiner bevorzugten Wahl der Mittel gefragt, die ihm ermöglichen, Vertrauen aufzubauen und sich in ein Team zu integrieren. Einige Möglichkeiten, die verschiedene Charaktere wählen könnten, wurden so als Antworten aufgestellt, dass sich eine grobe Differenzierung bzgl. des Charakters des Befragten erstellen lässt - ist er eher offensiv beim Vertrauensaufbau, oder lässt er es mit der Zeit geschehen? Auch eine Aussage, wie wichtig der Person dieses Thema ist lässt sich daraus ableiten.

4.3 Die Video-Frage

Für die Umsetzung als Video-Frage haben wir die bereits vorher analysierte Frage bzgl. der Methodenwahl zum Aufbau von Vertrauen und Teamidentität gewählt. Die Wahl fiel auf diese Frage, da diese einen konkreten Bezug zum Berufsalltag hat und sich am ehesten sinnvoll visualisieren lässt.

Das Konzept sah vor, mit Hilfe des GoAnimate-Tools von Youtube eine Büro-Situation nachzustellen, in der eine bereits länger im Unternehmen tätige Kollegin sich mit ihrem seit kurzem neuen Kollegen unterhält. Dabei führen die beiden ein kurzes Gespräch über das Einleben des neuen Kollegen und Möglichkeiten, wie er sich dieses einfacher machen kann.

Das Video hat zum Ziel, dass die befragte Person sich besser in die Situation hineinversetzen kann - sie wird kurz mit einem Gespräch konfrontiert, das so ähnlich vermutlich jede Person schon einmal nach dem Antreten eines neuen Jobs erlebt hat.

Die kostenlosen Möglichkeiten des Tools sind beschränkt auf die Auswahl des Hintergrunds sowie der Figuren, deren grundlegende Stimmung und die Eingabe der Dialoge (in englischer Sprache). Daher beschränken sich auch die gewählten Mittel auf diesen Bereich und das Gespräch bildet großteils die aus der Fragestellung und den Antworten bekannten Texte ab, zu einem gewöhnlichen Dialog umformuliert.

Das fertiggestellte Video erfüllt die Planung nur teilweise. Die Grundlagen werden gut umgesetzt - allerdings ist die technische Umsetzung aufgrund der beschränkten Möglichkeiten und der zwangsweise englischen, vom Computer synthetisierten Texte eher mittelmäßig. Die Akzeptanz und Effektivität des Videos wäre in einem Feldtest zu prüfen, die Rezeption unter den Projektteilnehmern war aber durchweg gut.

Vorgetragene Verbesserungsvorschläge waren speziell auf die technische Umsetzung sowie die englische Sprache bezogen. Im Großen und Ganzen wurde das Video allerdings als gute und taugliche Umsetzung des Konzeptes bezeichnet.

Vorgetragene Verbesserungsvorschläge waren speziell auf die technische Umsetzung sowie die englische Sprache bezogen. Im Großen und Ganzen wurde das Video allerdings als gute und taugliche Umsetzung des Konzeptes bezeichnet.

5 Konfliktmanagement

5.1 Wichtige Aspekte im Konfliktmanagement

5.1.1 Offenheit Problemen gegenüber

Wer sich nicht im Klaren darüber ist, dass ein Konflikt, auch wenn er nur so klein sein mag, vorhanden ist und solcher zum negativen Arbeitsablauf führen kann, sollte im Umgang mit Konflikten geschult werden. Leider ist es sehr schwer rauszufinden, ob eine Person Problemen gegenüber offen ist und mit den anderen über diese Probleme reden kann. Es kann z. B. vorkommen, dass eine Person nur einen bestimmten Problembereich akzeptiert und bereit ist, etwas zu tun, um diese Probleme zu lösen. Und wenn die Fragen einer Umfrage genau in diesem Bereich liegen, werden die Ergebnisse gut sein, was aber nicht dem realen Zustand entspricht. Aus diesem Grund wurden für diesen Aspekt keine speziellen Fragen erstellt.

5.1.2 Wissensstand zum Thema „Konfliktmanagement“

- Verstehen des Unterschiedes zwischen Konflikt und Unvereinbarkeit.
- Verstehen, dass die Unvereinbarkeit möglichst schnell aufgelöst werden muss. Die Unvereinbarkeit kann mittels Entschuldigung, Absichtserklärung usw. aufgelöst werden. Wenn sie nicht früh genug erkannt wird, kann die Unvereinbarkeit zu einem tiefen Konflikt eskalieren.
- Verstehen, dass die Unvereinbarkeiten ohne fremde Hilfe aufgelöst werden können. Konflikte lassen sich meistens ohne fremde Hilfe nicht lösen.
- Eskalationsstufen eines Konfliktes kennen und verstehen. Prüfen, ob die Teilnehmer in der Lage sind, die Eskalationsstufe eines Konfliktes zu bestimmen.
- Unterscheidung zwischen intrapersonaler Konflikt (zb.: Wertkonflikt, Identitätskonflikt) und
- interpersonaler Konflikt (zwischen Personen)

Wissenstand lässt sich gut prüfen. Für diesen Aspekt wurden mehrere Fragen erstellt. Durch diese Fragen kann festgestellt werden, ob die Befragten in der Lage sind, einen Konflikt umzugehen, und wie gut sie mit einem Konflikt umgehen können. Die Fragen für den Aspekt sind folgende:

1. Sie arbeiten in einem virtuellen Team. Kennen Sie den Unterschied zwischen einer Unvereinbarkeit und einem Konflikt in einem virtuellen Team?
2. Sie arbeiten in einem virtuellen Team. Wie würden Sie sich verhalten, wenn in einem Ihrer Projekte Probleme auftreten?
3. Sie arbeiten in einem virtuellen Team. Sie glauben, dass einige Kollegen hinter Ihrem Rücken schlecht über Sie reden. Wie würden Sie handeln bzw. was machen Sie?
4. Sie arbeiten in einem virtuellen Team. Sie haben das Gefühl, Ihre Aufgabe nicht vollständig verstanden zu haben. Was machen Sie?
5. Sie arbeiten in einem virtuellen Team. Wie gehen Sie mit der Situation um, wenn Sie merken, dass Sie einen Abgabetermin nicht mehr einhalten können?

5.1.3 Hierarchien in einem Unternehmen

Personen, die sich keinen Hierarchien und Rangordnungen anpassen können, sind meist der Anfang von Konflikten. Diese Personen müssen gezielt trainiert werden. Für diesen Aspekt wurde folgende Frage erstellt:

“Sie arbeiten in einem virtuellen Team. Sie bekommen von Ihrem Chef genaue Vorgaben für eine Aufgabe. Sie stellen jedoch fest, dass die Vorgaben Nachteile aufweisen. Wie gehen Sie vor?”

Dabei sind folgende Antworten möglich:

- Ich erledige die Aufgabe nach meinen Vorgaben
- Ich gehe zu meinem Chef und mache ihm neue Vorschläge
- Ich erledige die Aufgabe, spreche anschließend aber gezielt die Mängel an.

Mit dieser Frage wird geprüft, ob die befragte Person sich entsprechend ihrer Position im Unternehmen handelt oder nicht.

5.1.4 Konfliktauslöser

- Befangenheit der Person und somit seine Urteilsfähigkeit muss in Frage gestellt werden.
- Unvereinbare Interessen: Intressenskonflikt.
- (Interkulturelle) Semantik trägt ein Missverständnispotential (Missverständnisse).
- Mitglieder haben ein unterschiedliches Verständnis von der Aufgabenstellung (Missverständnisse).
- Mitglieder haben jeweils andere Ziele: Zielkonflikt.
- Mitglieder haben ihre jeweils eigenen Vorstellungen, wie Lösungen entwickelt werden sollten.
- Mitglieder bringen zu wenig Vertrauen und Respekt ein, um die Personen und die Arbeit anderer im notwendigen Maße anzuerkennen.
- Verteilungskonflikt (gerechte Verteilung von Arbeit im Team - Mitglieder haben unterschiedliche Auffassung von Gerecht).
- ungleich empfundene Machtverteilung: Machtkonflikt.
- Mitglieder haben unterschiedliche Informationen: Informationskonflikt.

Um diese Aspekte abzudecken, wurden mehrere Fragen erstellt. Die Fragen beschreiben entsprechende Situationen, die während der Arbeit in einem virtuellen Team vorkommen können. Diese Situationen können zu einem Konflikt führen. Sie können aber auch gelöst werden, bevor sie zu einem Konflikt eskalieren. Dabei ist die Vorgehensweise der Beteiligten wichtig. Genau diese Vorgehensweisen werden untersucht. Die Fragen in diesem Fall sind folgende:

1. Sie arbeiten in einem virtuellen Team. Sie empfinden, dass Sie mehr leisten als einige Ihre Kollegen und Ihre Kollegen nutzen das aus und sie bemühen sich nicht, um Ihnen mit der ganzen Arbeit zu helfen. Was machen Sie?
2. Sie arbeiten in einem virtuellen Team. Sie merken, dass die Mitglieder eigene Vorstellungen haben, wie Lösungen entwickelt werden sollten. Wie gehen sie damit um?
3. Sie arbeiten in einem virtuellen Team. Ihre Teamkollegen haben des öfteren eine andere Meinung als die Ihre, wenn es um allgemeine Arbeitsaufgaben geht. Wie gehen Sie mit solchen Situationen um?

5.2 Analyse der erstellten Umfrage

Die Fragen stellen unterschiedliche Situationen dar, die während der Arbeit in einem virtuellen Team vorkommen können. Diese Situationen beschreiben kleine, mittlere oder große Konflikte. Die Fragen können aber auch Situationen beschreiben, die zwar keinen Konflikt darstellen, aber zu einem Konflikt führen können. Zur Verdeutlichung können in der Umfrage auch Bilder oder kleine Videos benutzt werden, die der befragten Person helfen, die Frage richtig zu interpretieren. Bei der Erstellung des Fragebogens sind die offenen Fragen zu vermeiden, da solche Fragen sich nicht eindeutig auswerten lassen. Es ist sinnvoller, die Antwortmöglichkeiten vorzuschlagen, so dass die befragte Person eine oder mehrere davon auswählen kann. Deswegen werden in dem Teil der Umfrage, der das Thema "Konfliktmanagement" umfasst, die Antwortmöglichkeiten für jede Frage vorgegeben. Das Prinzip nennt sich Likert-Skala. Bei der Verwendung von Likert-Skalen ist es wichtig zu beachten, dass die befragten Personen nicht in der Lage sein sollten, extreme Antworten vermeiden zu können. Befragte versuchen meist solche Fragen zu umgehen, in dem sie neutrale Bewertungen abgeben. Solche Antworten führen unter anderem zur Verfälschung der Ergebnisse. Um dies umgehen zu können, bzw. abzuschwächen, sollte man ein Antwort-Intervall von geraden Antwortmöglichkeiten vorgeben. Dadurch wird versichert, dass der Befragte keine neutrale Bewertung geben kann.

Ausgewählte Fragen im Detail

5.2.1 Erläuterung der Fragen

Als Beispiel werden hier nur zwei Fragen genauer erläutert und analysiert:

Sie arbeiten in einem virtuellen Team. Sie glauben, dass einige Kollegen hinter Ihrem Rücken schlecht über Sie reden. Wie würden Sie handeln bzw. was machen Sie?

- Nichts, es ist mir egal, was die anderen sagen.
- Nichts, es ist mir sehr unangenehm, aber ich sage nichts und hoffe, dass es von alleine aufhört.
- Ich versuche mit den Kollegen zu reden und die Situation zu klären.
- Ich gehe zu meinem Chef und beschwere mich. Er, als Chef, muss sich darum kümmern.
- Ich werde mit anderen Kollegen über diese Leute lästern.

In dieser Frage geht es um eine Unvereinbarkeit, die noch nicht zu einem Konflikt eskaliert ist (man hat nur das Gefühl, ist aber sich nicht sicher, dass es wirklich passiert).

Die richtige Antwort, die beschreibt, wie man in so einer Situation handeln sollte, ist: "Ich versuche mit den Kollegen zu reden und die Situation zu klären."

Wenn man aber anfängt, dagegen zu handeln, wie es in der Antwortmöglichkeiten 4 und 5 beschrieben wird, dann kommt es sicher zu einem Konflikt. Die Person, die diese Antwortmöglichkeiten auswählt, kann mit einer Unvereinbarkeit nicht umgehen.

Die Antwortmöglichkeiten 1 und 2 sind zwar nicht besonders schön, aber auch nicht so schlimm wie 4 und 5. Die befragte Person kann mit einer Unvereinbarkeit nicht umgehen. Sie versucht aber auch, Konflikte umzugehen (was leider nicht immer möglich ist).

Sie arbeiten in einem virtuellen Team. Ihre Teamkollegen haben des öfteren eine andere Meinung als die Ihre, wenn es um allgemeine Arbeitsaufgaben geht. Wie gehen Sie mit solchen Situationen um?

- Ich versuche offen für andere Meinungen zu sein und wäge ab, ob diese auch die besseren sein könnten.
- Andere Meinungen finde ich gut, ich versuche jedoch meine eigene durchzusetzen.
- Die Meinung anderer ist mir egal. Ich löse die Aufgaben wie ich sie für richtig halte.

Das perfekte Verhalten in der beschriebenen Situation wäre die Antwortmöglichkeit 1. Immerhin, wenn alle anderen Mitglieder oder die Mehrheit der Mitglieder eine andere Meinung haben, dann muss man sich Gedanken machen, ob man wirklich Recht hat.

Lösung 3 führt sicher zu einem Konflikt. Ignorieren der Meinung von Kollegen kann nie eine gute Lösung sein. Die Antwort 2 ist nicht unbedingt richtig, aber auch nicht falsch. In diesem Fall ist es ganz wichtig, auf welche Art und Weise man versucht, eigene Meinung durchzusetzen. Wenn man es schafft, alle anderen zu überzeugen, dann entsteht weder eine Unvereinbarkeit noch ein Konflikt.

5.2.2 Probleme bei der Erstellung des Fragebogens

- Fehlende Erfahrung in der virtuellen Zusammenarbeit.
- Fragezusammenstellung:
 - Wie müssen Fragen richtig gestellt werden, so dass man das Ergebnis bekommt, aus dem man auch etwas lernen kann? Dafür haben wir für jede Frage eine bestimmte Anzahl an möglichen Reaktionen beschrieben, von den die befragte Person nur eine auswählen kann. Dadurch versuchen wir zu vermeiden, dass die befragte Person neutral antwortet, da aus einer neutralen Antwort, wie "Ich weiß nicht" kann man nicht viel lernen.
 - Wie sollen die Antwortmöglichkeiten aussehen? Da uns die Erfahrung in diesem Bereich fehlt, konnten wir nicht sicher sein, dass wir alle möglichen Reaktionen auf eine bestimmte Situation beschrieben haben. Das bedeutet, es kann vorkommen, dass die befragte Person die passende Antwort nicht findet und willkürlich eine Antwort auswählt, um mit der Umfrage fortfahren zu können.
 - Wie bewertet man eine Antwort? Welche zeigen uns, dass die Person mit den Konflikten umgehen kann? Welche zeigen uns, dass die Person mit den Konflikten einigermaßen umgehen kann, aber doch Wissenslücken hat?