

Berg, Nicola

**Article**

## Globale Teams: Eine kritische Analyse des gegenwärtigen Forschungsstands

Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)

**Provided in Cooperation with:**

Rainer Hampp Verlag

*Suggested Citation:* Berg, Nicola (2006) : Globale Teams: Eine kritische Analyse des gegenwärtigen Forschungsstands, Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), ISSN 1862-0000, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 20, Iss. 3, pp. 215-232

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/105238>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

Nicola Berg\*

## **Globale Teams: Eine kritische Analyse des gegenwärtigen Forschungsstands \*\***

Globale Teams besitzen in vielen Branchen und Unternehmungsbereichen eine hohe Aktualität und praktische Relevanz. Entsprechend viele empirische Untersuchungen ihrer Einflussgrößen und Erfolgsfaktoren sind in den letzten Jahren veröffentlicht worden. Der gegenwärtige Forschungsstand ist einerseits durch viele interessante Einzelbefunde, andererseits aber auch durch zahlreiche Widersprüche gekennzeichnet. Ursachen dafür sind methodische Schwächen der vorliegenden Untersuchungen sowie deren unzureichende theoretische Fundierung.

### **Global Teams: A Critical Analysis of the Current State of the Art**

Global Teams can be observed in many industries and corporate functions. In the last years, several empirical studies of their relevance and success factors have been published. While these studies show many interesting results, they are also characterized by various contradictions. The main reasons for this are methodological shortcomings and a lack of sound theoretical foundation.

Key words: **Teams, Intercultural Management, Diversity, Coordination, Cooperation**

---

\* Dr. Nicola Berg, Wissenschaftliche Assistentin, Lehrstuhl für Unternehmensführung, Universität Dortmund, 44221 Dortmund. E-mail: n.berg@wiso.uni-dortmund.de.  
Forschungsschwerpunkte: Personalmanagement, Internationales Management, Organisationsforschung.

\*\* Artikel eingegangen: 19.1.2005  
revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 10.5.2006.

## 1. Problemstellung und Zielsetzung

Globale Teams besitzen in vielen Branchen und Unternehmungsbereichen eine hohe Aktualität und praktische Relevanz. Mit ihrem Einsatz wird insbesondere angestrebt, heterogene Kundenanforderungen durch die institutionalisierte Kooperation von Mitarbeitern mit unterschiedlicher nationaler und kultureller Prägung besser zu erfüllen. Stärker nach innen gerichtet sollen diese die Kreativität fördern und die weltweite Koordination hochgradig arbeitsteiliger Wertschöpfungsprozesse verbessern (Phillips 1994; Canney Davison/Ward 1999; Marquard/Horvath 2001; Earley/Gibson 2002; Shapiro/von Glinow/Cheng 2005).

Die Realisierung dieser Zielsetzungen wird jedoch durch einige gravierende Probleme erschwert. So stammen die Mitglieder globaler Teams aus unterschiedlichen Kulturen, sprechen in der Regel unterschiedliche Muttersprachen und sind durch verschiedene, häufig konfliktäre Ansichten über Managementpraktiken geprägt. Unterschiedliche kulturelle Orientierungen können zudem zu Kommunikationsproblemen und Missverständnissen führen.

Die hohe Aktualität und große praktische Relevanz hat in den letzten Jahren eine Vielzahl empirischer Untersuchungen angeregt, die sich mit unterschiedlichen Aspekten globaler Teams auseinandersetzen. Bislang fehlt jedoch eine komprimierte Übersicht deren Einflussfaktoren und Erfolgskriterien. Das Ziel dieses Beitrags ist es deshalb, den Stand der Forschung zu globalen Teams darzustellen und kritisch zu analysieren.

## 2. Anwendungsbereiche globaler Teams

Globale Teams können als eine begrenzte Anzahl von Personen unterschiedlicher kultureller Prägung definiert werden, die in häufiger, direkter Interaktion zueinander stehen und gemeinsame Normen herausbilden. Sie sind gegenwärtig in zahlreichen *Branchen* anzutreffen. In *Hochtechnologiebranchen* wie der Softwareindustrie oder der Biotechnologie dienen sie vor allem der Förderung von Innovationen und Kreativität. Dem liegt die Annahme zugrunde, dass Mitarbeiter mit unterschiedlicher kultureller Prägung auch ein unterschiedliches Problemlösungsverhalten aufweisen. Durch die Zusammenarbeit von Mitarbeitern aus verschiedenen Ländern soll deshalb die Wahrscheinlichkeit neuartiger Problemlösungen erhöht werden. Eine besondere Form ist die Zusammenarbeit in virtuellen Teams, bei denen Mitarbeiter an verschiedenen Standorten mit Hilfe moderner Informations- und Kommunikationstechnologien miteinander interagieren (Zerbe 2000; Scholz/Stein 2003).

Auch in vielen *Dienstleistungsbereichen* mit heterogenen Kundenanforderungen sind globale Teams weit verbreitet. Dies gilt etwa für das Hotelgewerbe oder die Luftfahrtindustrie, in der zunehmend Flugbegleiter aus unterschiedlichen Ländern eingesetzt werden (vgl. Holtbrügge/Wilson/Berg 2006). So setzt sich etwa das Kabinenpersonal auf Flügen der Fluggesellschaft Emirates von Düsseldorf nach Dubai aus Angehörigen von bis zu zehn Nationalitäten zusammen. Außer Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus Deutschland zählen häufig Araber, Engländer, Russen, Asiaten und Inder zum Begleitpersonal. Neben niedrigeren Lohnkosten für nicht tarifgebundene Mitarbeiter ist dafür vor allem die kulturelle Heterogenität der Passagiere verantwortlich, der durch die Heterogenität der Flugbegleiter entsprochen werden soll (Mang 1998).

Differenziert nach unterschiedlichen *Unternehmungsbereichen* besitzen globale Teams vor allem in der *Forschung & Entwicklung* eine große Bedeutung. Hierbei wird angenommen, dass Teams eine höhere Innovationswahrscheinlichkeit aufweisen als unabhängig voneinander arbeitende Mitarbeiter (Mack/Loeffler 2003). Begründen lässt sich dies einerseits mit dem breiten Spektrum an Lösungsalternativen und andererseits mit dem Risikoschubphänomen, wonach Teams aufgrund der Möglichkeit der Verantwortungsdiffusion häufig risikoreichere Entscheidungen als unabhängig voneinander agierende Mitarbeiter treffen. Globale Teams sind zudem besser dazu geeignet, Wissen länderübergreifend zu transferieren (Subramaniam/Venkatraman 2001; Holtbrügge/Berg 2004).

Neben erwerbswirtschaftlichen Unternehmungen lassen sich auch im *politischen, militärischen und sportlichen Bereich* zunehmend globale Teams finden. Dies gilt etwa für *internationale Organisationen* wie die UNO, EU oder WTO (Hartwich 1996; Neyer 2005). Die Mitarbeiter dieser Organisationen werden häufig nach einer bestimmten Quote in den jeweiligen Mitgliedstaaten rekrutiert und arbeiten in einem Drittland, in dem die jeweilige Organisation ihren Sitz hat, zusammen. In der EU-Kommission sind nach dem Beitritt der mittel- und osteuropäischen Staaten im Jahre 2004 etwa Mitarbeiter aus 25 Ländern tätig, die 24 unterschiedliche Muttersprachen sprechen. Allein für dyadische Interaktionen von Mitgliedern unterschiedlicher Sprachräumen ergeben sich dadurch 380 potentielle Sprachkombinationen (Amman 2004).

Auch im Rahmen der *militärischen Zusammenarbeit* sind verstärkt globale Teams anzutreffen. Dies gilt etwa für Einsätze der NATO oder der UNO. Aufgrund der starken Gefährdung sind globale Teams in diesem Bereich einer besonders hohen psychischen Belastung ausgesetzt, die durch die unterschiedliche kulturelle Prägung sowie unterschiedliche Muttersprachen der Mitglieder weiter erhöht wird. Die Deutsche Bundeswehr führt deshalb seit einiger Zeit verstärkt interkulturelle Trainings für Soldaten durch, die zu Auslandseinsätzen entsandt werden (Bundesministerium der Verteidigung 1999).

Ein Beispiel für die internationale Zusammensetzung von *Sportmannschaften* sind Fußballvereine, in denen Spieler aus unterschiedlichen Ländern zusammen spielen. So waren etwa für Bayern München, den Deutschen Meister und Pokalsieger des Jahres 2004/05, 24 Spieler aus 9 Ländern tätig. 13 Spieler stammten nicht aus Deutschland. Borussia Dortmund setzte in der gleichen Spielzeit 25 Spieler aus 8 Ländern ein.

Nach ihrer *hierarchischen Anwendungsebene* können schließlich globale Teams auf der ausführenden Ebene und im Top-Management unterschieden werden. Ihren Ursprung haben globale Teams auf der *ausführenden Ebene* im Rahmen der industriellen Produktion. Nach der Anwerbung von Arbeitskräften im Ausland in den fünfziger Jahren sind etwa in der deutschen Automobil- und Bauindustrie viele Arbeitsgruppen multikulturell zusammengesetzt. Während diesen lange Zeit keine besondere Aufmerksamkeit geschenkt wurden, rücken sie im Zuge der Einführung neuer Formen der Arbeitsorganisation, bei denen auch den Mitarbeitern auf unteren hierarchischen Ebenen ein eigenständiger Handlungs- und Entscheidungsspielraum übertragen wird, zunehmend in den Blickpunkt wissenschaftlicher Untersuchungen (Breisig 1990; Frech 1996; Berg 2006b).

Seit kurzem werden globale Teams auch auf der Ebene des *Top-Managements* untersucht (Wiersema/Bird 1993; Hambrick 1994; Tasler 2001). Den Hintergrund dafür bildet der wachsende Anteil ausländischer Führungskräfte im Vorstand bzw. Aufsichtsrat von Großunternehmen. Deren Anteil liegt etwa einer empirischen Untersuchung von Leendertse (2000, 118) zufolge in den Niederlanden bei 24%, in der Schweiz bei 19%, in Großbritannien bei 16%, in Frankreich bei 14% und in Portugal, Deutschland sowie Spanien bei jeweils 6%, 5% bzw. 4%. Im Vergleich zu den Aktionären und Kunden ist der Auslandsanteil der Mitarbeiter in den Leitungsgremien zwar noch gering, dieser soll bei vielen Unternehmen in den nächsten Jahren jedoch deutlich gesteigert werden.

### 3. Auswahl relevanter Untersuchungen

In den letzten Jahren sind zahlreiche empirische Untersuchungen zu unterschiedlichen Aspekten globaler Teams publiziert worden, die im Folgenden kritisch analysiert werden. Aufgrund der kaum noch überschaubaren Zahl von Beiträgen gilt es zunächst, eine sinnvolle Auswahl relevanter Untersuchungen zu treffen. Dazu wurde die empirische Untersuchung von Hennig-Thurau/Walsh/Schrader (2003) herangezogen, in der die Mitglieder des Verbands der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. das Renommee wissenschaftlicher Fachzeitschriften im Bereich der Betriebswirtschaft beurteilt haben. Aus dieser Studie wurden alle Zeitschriften in den für die vorliegende Untersuchung relevanten Gebieten „Internationales Management“, „Organisation und Personal“ sowie „Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (ABWL)“ ausgewählt, die mit „A+“, „A“ oder „B“ klassifiziert wurden. Im Bereich „Organisation und Personal“ zählen dazu 32, im Bereich „ABWL“ 29 und im Bereich „Internationales Management“ fünf Zeitschriften. Von diesen insgesamt 66 Zeitschriften waren zwei mehreren Kategorien zugeordnet. In die Untersuchung wurden somit insgesamt 64 Zeitschriften einbezogen.

In einem zweiten Schritt wurde in diesen Zeitschriften nach Veröffentlichungen gesucht, die im Titel oder im Abstract eine Kombination der Begriffe „group(s)“, und „team(s)“ sowie „international“ bzw. „-cultural“, „multinational“ bzw. „-cultural“, „global“ und „transnational“ bzw. „-cultural“ bzw. die analogen deutschen Begriffe enthalten und zwischen 1984 und 2004 erschienen sind. Die Suche ergab insgesamt 63 Treffer. Eine nähere Analyse zeigte, dass darunter 16 Beiträge ohne empirischen Bezug waren (Hambrick et al. 1998; Shapiro et al. 2002) und 25, die zwar unter den o.g. Stichworten zu finden waren, thematisch aber nicht in die Untersuchung passen und deshalb von der weiteren Betrachtung ausgeschlossen werden. Für den Ausschluss waren vor allem drei Gründe maßgeblich. Erstens behandeln einige Beiträge keine internationalen Aspekte im engeren Sinne. So werden z.B. Unternehmen betrachtet, die zwar in mehreren Ländern tätig sind, ohne jedoch explizit die Zusammenarbeit von Angehörigen unterschiedlicher Nationalität zu thematisieren (Montoya-Weiss/Massey/Song 2001; Goodall/Roberts 2003). Zweitens handelt es sich bei einigen Beiträgen um kulturvergleichende Studien (Mueller 1992; Earley 1999; Gibson/Zellmer-Bruhn 2001) und nicht um kulturübergreifende Untersuchungen i.S. der obigen Definition globaler Teams. Drittens wird in einigen Artikeln der Begriff „Team“ bzw. „Gruppe“ lediglich metaphorisch für eine größere Anzahl von Personen gebraucht,

ohne dabei auf die Interaktionen zwischen Individuen unterschiedlicher kultureller Prägung einzugehen (Mendez 2003). Insgesamt fanden sich acht Beiträge aus dem Bereich „ABWL“, fünf aus dem Bereich „Organisation und Personal“ und neun aus dem Bereich „Internationales Management“ (vgl. Tab. 1). Einen chronologischen Überblick über die wichtigsten Merkmale der ausgewählten empirischen Untersuchungen zu globalen Teams gibt Tabelle 2.

**Tab. 1: Mit „A+“, „A“ und „B“ klassifizierte Zeitschriften in den Bereichen „ABWL“, „Organisation und Personal“ und „Internationales Management“ und die darin zwischen 1984 und 2004 erschienenen Beiträge zu globalen Teams**

<i>Klassifikation</i>	<i>Zeitschrift</i>	<i>Autor(en)</i>
<i>ABWL</i>		
A*	Academy of Management Journal	Cox/Lobel/McLeod (1991), Gibson (1999), Earley/Mosakowski (2000), Salk/Brannen (2000)
A	Strategic Management Journal	Sambharya (1996), Athanassiou/Nigh (1999), Subramaniam/Venkatraman (2001)
B	Sloan Management Review	Govindarajan/Gupta (2001)
<i>Organisation und Personal</i>		
A	Organization Science	Jarvenpaa/Leidner (1999), Kilduff/Angelmar/Mehra (2000), Maznevski/Chudoba (2000)
A	Research in the Sociology of Organizations	Thomas/Ravlin/Wallace (1996)
B	Zeitschrift für Personalforschung	Moosmüller (1997)
<i>Internationales Management</i>		
A	Journal of International Business Studies	Athanassiou/Nigh (2000), Reuber/Fischer (1997)
B	Journal of World Business	Joshi/Labianca/Caligiuri (2002), Chevrier (2003), Lagerström/Anderson (2003), Lunnan/Barth (2003), Schweiger/Atamer/Calori (2003)
B	Journal of International Management	Ryssen/Godar (2000)
B	Management International Review	Athanassiou/Nigh (2002)

**Tab. 2: Chronologischer Überblick der ausgewählten empirischen Untersuchungen zu globalen Teams**

Autoren	theoretische Grundlagen	untersuchte Zusammenhänge	Methoden der Datenerhebung	Methoden der Datenauswertung	untersuchte Länder
Cox/Lobel/McLeod (1991)	Spieltheorie	Auswirkungen der kulturellen Zusammensetzung auf das Verhalten und die Teameffizienz	Experiment	ANOVA	USA (Anglo-Amerikaner, Asiaten, Hispanics, Schwarze)
Thomas/Ravlin/Wallace (1996)	Organisationspsychologie, interkulturelle Managementforschung	Auswirkungen der kulturellen Zusammensetzung auf den Teamprozess und die Teameffizienz	Experiment	General Linear Model, ANOVA, MANOVA	Japan, k.A.
Sambharya (1996)	upper-echelon-Theorie	Auswirkungen der internationalen Erfahrungen der Mitglieder des Top-Management- Teams auf den Internationalisierungsgrad	schriftliche Befragung, Analyse von Sekundärstatistiken	multiple Regression	USA
Moosmüller (1997)	interkulturelles Management	Auswirkungen des interkulturellen Trainings auf den Teamprozess und die Teameffizienz	teilnehmende Beobachtung	Einzelfallstudie	Deutschland, Japan, USA
Athanasiou/Nigh (1999; 2000; 2002)	Lerntheorie der Internationalisierung	Auswirkungen der internationalen Erfahrungen der Mitglieder des Top-Management- Teams auf den Internationalisierungsgrad	schriftliche Befragung	Korrelationsanalyse, multiple Regression	USA
Reuber/Fischer (1997)	ressourcenbasierter Ansatz, verhaltensorientierter Ansatz	Auswirkungen der internationalen Erfahrungen der Mitglieder des Top-Management- Teams auf den Internationalisierungsgrad	schriftliche Befragung	Korrelationsanalyse, multiple Regression	Kanada
Gibson (1999)	keine	Auswirkungen der Feldunabhängigkeit, des Kollektivismus und der Aufgabenunsicherheit auf den Teamprozess und die Teameffizienz	1. Teilstudie: Experiment 2. Teilstudie: schriftliche Befragung	hierarchische Regression	1. Teilstudie: USA (Anglo-Amerikaner, Asiaten, Hispanics, Schwarze), Hongkong 2. Teilstudie: USA, Indonesien
Jarvenpaa/Leidner (1999)	keine	Auswirkungen der kulturellen Zusammensetzung auf die Bildung von Vertrauen in virtuellen globalen Teams	Experiment	vergleichende Fallstudien	(1)
Earley/Mosakowski (2000)	keine	Auswirkungen der kulturellen Zusammensetzung auf die Teameffizienz	1. Teilstudie: teilnehmende Beobachtung, Strukturierte Interviews Analyse von Sekundärdaten 2. Teilstudie: Experiment 3. Teilstudie: schriftliche Befragung	ANOVA, MANOVA, multiple Regression	1. Teilstudie: Australien, Großbritannien, Hongkong, Indonesien, Malaysia, Thailand, USA 2. Teilstudie: k.A. 3. Teilstudie: k.A.

(1) Australien, Brasilien, China, Dänemark, Deutschland, Finnland, Frankreich, Großbritannien, Indien, Indonesien, Irland, Italien, Kanada, Mazedonien, Neuseeland, Norwegen, Österreich, Pakistan, Philippinen, Schweiz, Singapur, Spanien, USA, Vietnam

Kilduff/ Angelmar/ Mehra (2000)	Organsiations- demogra- phie, Orga- nisations- psychologie	Auswirkungen der kulturellen Zusammensetzung auf die sub- jektive Bewertung des Team- prozesses und die Teameffiz- zienz	Experiment	MANOVA	Deutschland, Frankreich, Schweiz, k.A.
Maz- nevski/ Chudoba (2000)	Strukturati- onstheorie	Auswirkungen der kulturellen Zusammensetzung auf die Wahl der Kommunikations- medien, den Teamprozess und die Teameffizienz	persönliche Interviews, Beobachtungen, schriftliche Befragung	vergleichen- de Intensiv- fallstudien	Belgien, Frank- reich, Großbri- tannien, Luxem- burg, Niederlan- de, Skandina- vien, USA
Ryssen/ Godar (2000)	keine	Probleme virtueller globaler Teams (zeitliche Abstimmung, Sprachschwierigkeiten, Ver- antwortungsdiffusion, interkul- turelle Unterschiede in der Auf- gaben- und Personenorientie- rung)	Experiment	vergleichen- de Fallstudie	Argentinien, Belgien, Frank- reich, USA
Salk/ Brannen (2000)	soziale Netzwerk- theorie	Auswirkungen der Nationalität auf die Bildung von Netzwerkbeziehungen	schriftliche Befragung	Regressions- analyse, UCINET	Deutschland, Japan
Govinda- rajan/ Gupta (2001)	keine	Erfolgsfaktoren globaler Teams (Vertrauen, Kommunikations- beziehungen, Teamziele, Teamzusammensetzung, Qua- lifikation der Teammitglieder)	schriftliche Befragung	Mittelwert- vergleich	k.A.
Subrama- niam/Ven- katraman (2001)	keine	Auswirkungen der Verbreitung globaler Produkteinführungs- teams auf die Innovationsfä- higkeit	schriftliche Befragung	multiple Regression	k.A.
Joshi/ Labianca/ Caliguri (2002)	keine	Auswirkungen des Tätigkeitslandes auf die Bildung von Netzwerkbeziehungen	schriftliche Befragung	UCINET V	k.A.
Chevrier (2003)	keine	Erfolgsfaktoren kulturell hete- rogener Projektteams (Toleranz, Selbstkontrolle, persönliche Beziehungen, trail-and- error-Prozesse)	persönliche Interviews, teilnehmende Beobachtung	strukturelle Textanalyse	Belgien, Brasi- lien, Dänemark, Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Irland, Italien, Luxemburg, Malaysia, Niederlande, Norwegen, Por- tugal, Schweden, Schweiz
Lager- ström/ Anderson (2003)	keine	Auswirkungen der Kommunika- tion auf die globale Nutzung lo- kal erworbene Wissens	persönliche Interviews	Einzelfallstu- die	k.A.
Lunnan/ Barth (2003)	keine	Auswirkungen der kulturellen Heterogenität auf die Lernfä- higkeit	persönliche Interviews	vergleichen- de Fallstu- dien	Deutschland, Griechenland, Norwegen
Schwei- ger/ Atamer/ Calori (2003)	keine	Erfolgsfaktoren globaler Teams (Rahmenbedingungen, teaminterne Zusammenarbeit, Teamführung)	persönliche Interviews	vergleichen- de Fallstudie	k.A.



#### 4. Theoretische Fundierung

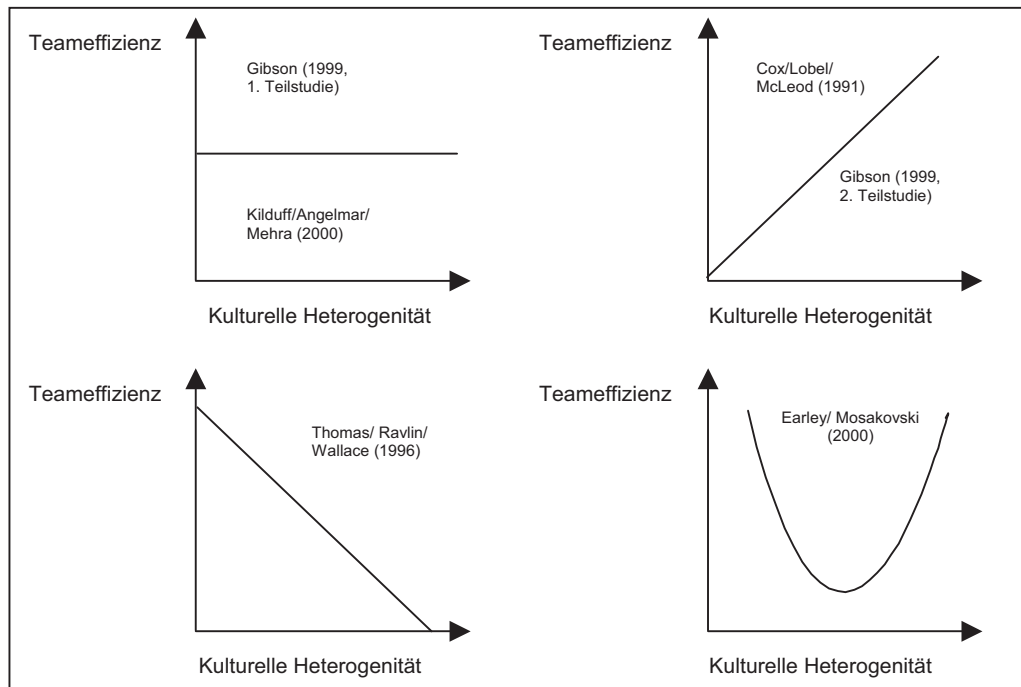
In einem ersten Schritt wurde analysiert, welche theoretischen Grundlagen den betrachteten Studien zugrunde liegen. Dabei zeigt sich, dass die theoretische Fundierung insgesamt wenig ausgeprägt ist. Nur in der Hälfte der analysierten Studien findet sich ein expliziter Verweis auf einen theoretischen Ansatz. Auch in diesen Studien wird das Untersuchungsdesign häufig nicht stringent aus den theoretischen Grundlagen abgeleitet, sondern diese dienen eher als allgemeine Begründung für die Fokussierung auf bestimmte Aspekte. Ein Grund dafür ist, dass die aufgeführten Ansätze oft weniger Theorien im engeren Sinne, als vielmehr Wissenschaftsdisziplinen oder Forschungsrichtungen darstellen. Dies gilt etwa für die Organisationspsychologie, verhaltensorientierte Ansätze oder das Internationale Management. Ausnahmen bilden die Studien von Cox/Lobel/McLeod (1991) und Athanassiou/Nigh (1999, 2000, 2002), die die Spieltheorie bzw. die Lerntheorie als Fundament zur Ableitung der Hypothesen und zur Gestaltung des Untersuchungsdesigns nutzen.

Auffallend ist zudem die *mangelnde Interdisziplinarität* der vorliegenden Untersuchungen. So gehen etwa Studien, die in Zeitschriften mit einem allgemeinen Managementbezug publiziert wurden, auf kulturelle Fragestellungen kaum ein (Sambharya 1996; Subramaniam/Venkatraman 2001). Nur in der Hälfte der acht Beiträge, die in Zeitschriften aus dem Bereich der ABWL publiziert wurden, findet sich etwa ein expliziter Hinweis auf Konzepte der kulturvergleichenden Managementforschung wie Hall (1976), Hofstede (1980) oder Trompenaars und Hampden-Turner (1997). Wo diese zitiert werden, fehlt zudem eine eingehende Rezeption, die sich in der Ableitung von Hypothesen oder der Interpretation der Ergebnisse niederschlagen würde. Dies dürfte vor allem darauf zurückzuführen sein, dass die beiden Begriffe „global“ und „Team“ lange Zeit in unterschiedlichen Teilbereichen der Management- und Organisationslehre diskutiert wurden und deren Integration erst in den letzten Jahren eingesetzt hat. Ein Beleg dafür ist, dass nur fünf der relevanten 22 Untersuchungen älter als sechs Jahre sind. Berücksichtigt man weiter, dass zwischen der Durchführung einer empirischen Studie und deren Publikation in einer renommierten wissenschaftlichen Zeitschrift zumeist mehrere Jahre vergehen, dürfte die Integration unterschiedlicher Forschungsperspektiven erst in einiger Zeit erfolgen.

#### 5. Inhaltliche Aussagen

##### 5.1 Einflussgrößen globaler Teams

Besonders intensiv wird in den vorliegenden empirischen Untersuchungen der *Einfluss der kulturellen Zusammensetzung globaler Teams* analysiert. Die Ergebnisse hierzu sind jedoch widersprüchlich. Kilduff/Angelmar/Mehra (2000) und Gibson (1999, 1. Teilstudie) können etwa keine Einfluss der kulturellen Heterogenität eines Teams auf den Teamprozess und die Teameffizienz nachweisen. Dagegen stellen Thomas/Ravlin/Wallace (1996) einen negativen Zusammenhang zwischen der kulturellen Heterogenität und dem Teamergebnis fest. Cox/Lobel/McLeod (1991) und Gibson (1999, 2. Teilstudie) weisen auf einen positiven Effekt hin, während Earley/Mosakowski (2000) eine kurvenlineare Beziehung ermitteln (vgl. Abb. 1).

**Abb. 1: Zusammenhang zwischen der kulturellen Heterogenität globaler Teams und deren Teameffizienz**

Für diese unterschiedlichen Ergebnisse lassen sich mehrere Gründe anführen. So setzen Kilduff/Angelmar/Mehra (2000) die kulturelle Prägung der Teammitglieder mit deren Nationalität gleich, wohingegen die anderen Untersuchungen eine detailliertere Konzeptionalisierung vornehmen. Earley/Mosakowski (2000) nehmen etwa Selbsteinschätzungen vor, während Cox/Lobel/McLeod (1991) und Gibson (1999) auf die Daten von Hofstede (1980) zurückgreifen. Im Unterschied zu den anderen Untersuchungen machen sie den Unterschied zwischen homogenen und heterogenen Teams jedoch lediglich an einer einzigen Dimension, nämlich dem Individualismus bzw. Kollektivismus fest. Thomas/Ravlin/Wallace (1996) nehmen die komplexeste Operationalisierung dieser Variablen vor, indem sie die ursprünglichen vier Dimensionen von Hofstede heranziehen und auf der Basis des Konzepts von Kogut/Singh (1988) einen Homogenitäts- bzw. Heterogenitätsindex globaler Teams entwickeln.

Ein anderer Grund für die unterschiedlichen Ergebnisse könnten die verwendeten Methoden der Datensammlung sein. Earley/Mosakowski (2000) greifen bei der Datensammlung auf einen Methodenmix von der Analyse von Sekundärdaten und der schriftlichen Befragung über persönliche Interviews bis zur teilnehmenden Beobachtung zurück. Die anderen drei Studien basieren dagegen auf Experimenten. Cox/Lobel/McLeod (1991), Thomas/Ravlin/Wallace (1996) und Gibson (1999) haben diese mit Studierenden durchgeführt, während an dem Experiment von Kilduff/Angelmar/Mehra (2000) Führungskräfte während eines Weiterbildungspro-

gramms teilnahmen. In allen vier Studien wurden die Teams ad-hoc gebildet. Lediglich Earley/Mosakowski (2000) betrachten real existierende Teams von Fach- und Führungskräften, die bereits über einen längeren Zeitraum zusammen arbeiten.

Zudem können Unterschiede bei den untersuchten Ländern bzw. Kulturen für die unterschiedlichen Ergebnisse verantwortlich sein. Cox/Lobel/McLeod (1991) betrachten ethnisch diverse monokulturelle Teams, die aus Amerikanern unterschiedlicher ethnischer Prägung bestehen. Gibson (1999) untersucht Teams mit Mitgliedern aus Hongkong, Indonesien und den USA, während diese bei Earley/Mosakowski (2000) aus Australien, Großbritannien, Hongkong, Indonesien, Malaysia, den USA und Vietnam stammen. Bei Thomas/Ravlin/Wallace (1996) und Kilduff/Angelmar/Mehra (2000) finden sich hierzu keine Angaben.

Eine weitere Gruppe von Untersuchungen befasst sich mit der Frage, welcher *Einfluss der Dauer der Zusammenarbeit auf die Teameffizienz* zukommt. Thomas/Ravlin/Wallace (1996) und Earley/Mosakowski (2000) betrachten die Dauer der Zusammenarbeit als moderierende Variable zwischen der kulturellen Homogenität bzw. Heterogenität eines Teams und der Teameffizienz und können einen positiven Einfluss nachweisen. Dies gilt bei Earley/Mosakowski (2000) jedoch nur für die kulturell heterogenen Teams, während dieser moderierende Einfluss in der Studie von Thomas/Ravlin/Wallace (1996) bei kulturell heterogenen Teams deutlich stärker als bei kulturell homogenen Teams ausgeprägt ist. Salk/Brannen (2000) haben einen generell positiven Einfluss der Dauer der Zusammenarbeit auf die Teameffizienz ermittelt, ohne jedoch detaillierte Nachweise und Argumente dafür zu liefern.

Weitgehend übereinstimmende Ergebnisse liefern die vorliegenden Untersuchungen zum *Zusammenhang zwischen der Aufgabenkomplexität bzw. -unsicherheit und der Teameffizienz*. Sowohl Gibson (1999) als auch Salk/Brannen (2000) und Maznevski/Chudoba (2000) weisen darauf hin, dass globale Teams bei einer hohen Aufgabenkomplexität und -unsicherheit eine höhere Effizienz als bei Routineaufgaben aufweisen. Auch die Ergebnisse der Studien von Subramaniam/Venkatraman (2001), Lagerström/Anderson (2003) und Lunnan/Barth (2003), die einen positiven Einfluss globaler Teams auf die Fähigkeit zu länderübergreifenden Innovationen aufzeigen, lassen sich so interpretieren. In allen sechs Untersuchungen wird jedoch wenig Aufmerksamkeit darauf verwendet, die Aufgabenkomplexität bzw. -unsicherheit systematisch zu operationalisieren und valide zu messen, so dass überzeugende Belege für diese intuitiv nachvollziehbaren und mit der Literatur zur Kreativitätsforschung übereinstimmenden Befunde bislang fehlen.

Auch die Untersuchungen zum *Einfluss der Teamziele auf die Teameffizienz* kommen zu weitgehend übereinstimmenden Aussagen. Govindarajan/Gupta (2001) und Schweiger/Atamer/Calori (2003) legen dar, dass die Festlegung eindeutiger Teamziele die Zusammenarbeit von Teammitgliedern unterschiedlicher kultureller Prägung erleichtert, da dadurch die Entscheidungen und Handlungen in eine vorgegebene Richtung gelenkt werden. Beide Studien machen jedoch keine Aussagen darüber, unter welchen situativen Bedingungen dies gilt und ob die Festlegung eindeutiger Teamziele etwa bei koordinierenden Aufgaben wichtiger als bei kreativen Aufgaben ist. Ebenso fehlen Anhaltspunkte, ob die Effizienz von Teams höher ist, wenn die Festlegung der Teamziele durch das Team selber oder durch Externe erfolgt.

Häufig untersucht wird auch der *Einfluss der persönlichen Beziehungen zwischen den Teammitgliedern auf die Teameffizienz*. Govindarajan und Gupta (2001) legen dar, dass die Herausbildung von Vertrauen zwischen den Teammitgliedern die Gefahr unproduktiver Konflikte verringert und dadurch die kooperative Zusammenarbeit fördert. In ähnlicher Weise argumentiert Chevrier (2003), die persönliche Beziehungen zwischen den Teammitgliedern für wichtiger als alle anderen Einflussfaktoren auf die Teameffizienz hält. Joshi/Labianca/Caliguri (2002) verweisen dagegen darauf, dass enge persönliche Beziehungen zwischen einzelnen Teammitgliedern auch zu unproduktiven Subgruppenbildungen führen und dadurch die Teameffizienz reduzieren können. Auch bezüglich dieses Einflussfaktors kommen die vorliegenden empirischen Untersuchungen somit zu unterschiedlichen Ergebnissen.

Der *Einfluss interkultureller Trainings auf den Erfolg globaler Teams* wird lediglich in den Studien von Moosmüller (1997) und Ryssen/Godar (2000) untersucht. Während Ryssen und Godar diese prinzipiell als wichtig ansehen, ohne dies jedoch explizit zu begründen, verweist Moosmüller darauf, dass sich interkulturelle Trainings nicht grundsätzlich effizienzsteigernd auswirken. Erforderlich ist vielmehr, dass diese nicht primär die Unterschiede zwischen den beteiligten Kulturen thematisieren, sondern Anhaltspunkte zur effizienteren kulturübergreifenden Interaktion und Zusammenarbeit aufzeigen. Förderlich dazu ist die Zugrundelegung eines interpretativen Kulturbegriffs und die Berücksichtigung sekundärer kultureller Prägungen, die Individuen über ihre Nationalität hinaus durch Erziehung, Ausbildung, Beruf u.a. erworben haben. Da die Studie jedoch nur wenige Angaben zum Untersuchungsdesign sowie zur Operationalisierung und Messung der zentralen Variablen macht, können aus dieser Erkenntnis kaum konkrete Implikationen abgeleitet werden.

Obwohl die Zusammenarbeit von Personen mit unterschiedlichen Muttersprachen ein zentrales Merkmal globaler Teams ist, wird der *Einfluss der Fremdsprachenkompetenz* in den vorliegenden empirischen Untersuchungen nur selten thematisiert. Ryssen/Godar (2000), Govindarajan/Gupta (2001), Lagerström/Anderson (2003) und Schweiger/Atamer/Calori (2003) erwähnen zwar kurz den negativen Einfluss unterschiedlicher Muttersprachen auf die Interaktionsintensität und die Subgruppenbildung. Über allgemeine Aussagen zur Fremdsprachenkompetenz wie „I wish I spoke several languages“ (Schweiger/Atamer/Calori 2003, 138) oder „You must speak decent English“ (Lagerström/Anderson 2003, 91) gehen die Untersuchungen jedoch nicht hinaus. Aufschlussreich ist jedoch der Hinweis von Jarvenpaa/Leidner (1999), dass sich die verstärkte Nutzung elektronischer Kommunikationsmedien positiv auf die Verständigung auswirkt, da die Gruppenmitglieder mehr Zeit zum Nachdenken haben, dadurch weniger Fehler machen und sich präziser ausdrücken können. Ein Grund für die geringe Beachtung dieser Variable in den vorliegenden empirischen Untersuchungen könnte die Tatsache sein, dass deren überwiegende Mehrzahl von amerikanischen Autoren durchgeführt wurde, die für die Problematik unterschiedlicher Sprachen möglicherweise weniger sensibel sind.

In einem engen Zusammenhang mit den in globalen Teams gesprochenen Sprachen steht der *Einfluss der Kommunikationsmedien auf die Teameffizienz*. Jarvenpaa/Leidner (1999) kommen zu dem Ergebnis, dass die Nutzung elektronischer Kommunikationsmedien die Verständigung in globalen Teams verbessert, da dabei kulturelle Un-

terschiede in der Gestik und Mimik sowie mögliche Akzente nicht auffallen. Elektronische Medien betonen somit eher die Ähnlichkeiten zwischen den Kommunikationspartnern als deren kulturelle Unterschiede. Demgegenüber zeigen Maznevski/Chudoba (2000) und Govindarajan/Gupta (2001) auf, dass vor allem kreative Aufgaben den Austausch impliziten Wissens erfordern, wozu wiederum eine intensive persönliche Kommunikation notwendig ist. Daraus kann die Schlussfolgerung abgeleitet werden, dass der Zusammenhang zwischen den vorherrschenden Kommunikationsmedien und der Teameffizienz durch die Komplexität der Arbeitsaufgaben moderiert wird.

### **5.2 Erfolgskriterien globaler Teams**

Bei den in den vorliegenden empirischen Untersuchungen thematisierten Erfolgskriterien steht die *Teamproduktivität* im Vordergrund. Kilduff/Angelmar/Mehra (2000), Thomas/Ravlin/Wallace (1996), Gibson (1999) und Earley/Mosakowski (2000) kommen übereinstimmend zu dem Ergebnis, dass der Einsatz globaler Teams Auswirkungen auf die Teamproduktivität hat. Wie oben erläutert, sind die Befunde bezüglich der Richtung dieser Auswirkungen jedoch widersprüchlich, d.h. es wurde sowohl eine Zunahme als auch eine Abnahme der Produktivität festgestellt.

Eine andere Gruppe von Untersuchungen beschäftigt sich mit der Frage, ob globale Teams eher durch ein *kooperatives Verhalten* oder eine *höhere Konfliktintensität* gekennzeichnet sind. Cox/Lobel/McLeod (1991) kommen zu dem Ergebnis, dass die Wahrscheinlichkeit kooperativen Verhaltens mit der kollektivistischen Prägung der Teammitglieder zunimmt, d.h. je stärker die kollektivistische Prägung der Teammitglieder ist, desto eher weisen diese in strategischen Entscheidungssituationen ein kooperatives Verhalten auf. Kulturell heterogene Teams zeigen zudem eher ein kooperatives Verhalten als Teams mit einer kulturell homogenen Mitgliederstruktur. Demgegenüber legen Joshi/Labianca/Caliguri (2002) dar, dass die Konfliktintensität globaler Teams mit zunehmender Subgruppenbildung ansteigt. Ursachen dafür können nicht nur kulturelle Unterschiede, sondern auch Zielkonflikte sein. Dies gilt insbesondere dann, wenn die Teammitglieder aus unterschiedlichen Unternehmungseinheiten stammen und über größere geographische Distanzen miteinander interagieren.

Eine dritte vielfach thematisierte Erfolgsvariable ist die *Fähigkeit zu länderübergreifenden Innovationen*. Subramaniam/Venkatraman (2001) weisen nach, dass die Fähigkeit der länderübergreifenden Entwicklung neuer Produkte in einem engen Zusammenhang mit der Verbreitung globaler Teams steht. Zu einem ähnlichen Ergebnis kommen Lagerström/Anderson (2003), ohne allerdings einen überzeugenden Beleg dafür zu liefern. Relativiert wird dieser Befund von Lunnan/Barth (2003). Danach erhöht die geographische und kulturelle Distanz der Mitglieder globaler Teams zwar die Wahrscheinlichkeit der Entwicklung neuen Wissens, dessen Umsetzung und Integration in dezentralen Unternehmungseinheiten wird dadurch jedoch erschwert.

Eindeutige Ergebnisse liegen zum Einfluss globaler Teams auf den *Internationalisierungsgrad* von Unternehmungen vor. Sambharya (1996), Athanassiou/Nigh (1999, 2000, 2002) und Reuber/Fisher (1997) legen übereinstimmend dar, dass Unternehmungen, deren Top Management-Teams umfangreiche internationale Erfahrungen besitzen, auch einen höheren Internationalisierungsgrad aufweisen. Unklar ist jedoch,

welche Richtung dieser Zusammenhang hat, d.h. ob der Internationalisierungsgrad tatsächlich die abhängige oder nicht vielmehr die unabhängige Variable darstellt.

Auffallend ist, dass die empirischen Untersuchungen von Moosmüller (1997), Maznevski/Chudoba (2000), Ryssen/Godar (2000), Salk/Brannen (2000), Govindarajan/Gupta (2001), Chevrier (2003) und Schweiger/Atamer/Calori (2003) nahezu *keine Angaben* zur Messung der Teameffizienz machen. Diese wird entweder nur vage definiert oder subjektiv eingeschätzt, was den Aussagegehalt dieser Studien stark einschränkt.

## 6. Methodische Vorgehensweise

Neben den theoretischen Grundlagen und inhaltlichen Aussagen wurde auch die methodische Vorgehensweise der vorliegenden Studien analysiert. Im Hinblick auf die verwendeten *Methoden der Datenerhebung* fällt, dass neben schriftlichen Befragungen häufig Experimente durchgeführt wurden. Experimente haben den Vorteil, dass sich die zu untersuchenden Variablen in gewünschter Weise durch den Forscher manipulieren und mögliche Störgrößen kontrollieren lassen. Zudem können die Versuchspersonen gezielt ausgewählt werden (Huber 2005). Ein gravierender Nachteil der vorliegenden Studien, denen ein experimentelles Design zugrunde liegt, ist jedoch, dass die Versuchspersonen zumeist Studierende sind, die an Lehrveranstaltungen der Autoren teilgenommen haben. Es ist deshalb fraglich, ob die dadurch gewonnenen Erkenntnisse auf die Mitarbeiter von Unternehmungen übertragbar sind, die unter anderen Rahmenbedingungen tätig und anderen zeitlichen und ökonomischen Zwängen ausgesetzt sind.

Bei den verwendeten *Methoden der Datenauswertung* dominieren quantitative Verfahren. Diese reichen von einfachen Korrelationsanalysen über ANOVA und MANOVA bis zur multiplen Regression. Für das Übergewicht quantitativer Verfahren dürfte vor allem die Publikationspraxis renommierter US-amerikanischer Fachzeitschriften verantwortlich sein, die Studien, die sich nicht entsprechender Verfahren bedienen, zumeist prinzipiell ablehnen (vgl. Andersen/Skaates 2004).

Nur wenige Studien basieren auf qualitativen Methoden der Datenauswertung wie Einzelfall- oder vergleichenden Fallstudien. Diese sind zudem überwiegend auf relativ simple inhaltsanalytische Verfahren beschränkt, während anspruchsvolle qualitative Methoden wie z.B. computergestützte strukturelle Textanalysen (vgl. etwa Gibbs 2003) zur Untersuchung globaler Teams bislang noch nicht herangezogen wurden. Lediglich die Studie von Chevrier (2003) macht hierzu erste Ansatzpunkte, die zur Verfügung stehenden Verfahren werden dabei jedoch nur zu einem geringen Teil genutzt.

Die *Länderauswahl* der als relevant identifizierten Untersuchungen umfasst insgesamt 35 Länder bzw. Kulturen. Diese scheinbar große Zahl wird jedoch relativiert, dass davon 13 Länder lediglich Gegenstand einer einzigen Studie sind und die einzelnen Länder in vielen Studien nur durch einen oder wenige Befragte bzw. Beobachtete repräsentiert sind. In sieben Untersuchungen finden sich keine Angaben zur kulturellen Herkunft der Befragten. Eine nähere Analyse ergibt zudem einen eindeutigen Fokus auf die USA und Westeuropa. Demgegenüber wurden globale Teams, deren Mitglieder etwa aus Osteuropa, dem arabischen Raum oder Afrika stammen, bis-

lang noch nicht empirisch untersucht. Zudem sind Asien und Südamerika stark unterrepräsentiert. Die vorliegenden Studien weisen somit einen sehr hohen amerikanisch-westeuropäischen *bias* auf.

## 7. Zusammenfassung und Implikationen für die zukünftige Forschung

In den letzten Jahren hat die Zahl empirischer Untersuchungen, die sich mit den Einflussfaktoren und Erfolgskriterien globaler Teams beschäftigen, stark zugenommen. Insbesondere Autoren aus Nordamerika haben sich in unterschiedlicher Weise mit diesem Phänomen auseinandergesetzt und dabei eine große Bandbreite inhaltlicher und methodischer Zugänge gewählt.

Die *Zusammenfassung* der Ergebnisse der vorliegenden empirischen Untersuchungen zeigt, dass vor allem der kulturellen Zusammensetzung, der Aufgabenkomplexität und -unsicherheit, den Teamzielen sowie den persönlichen Beziehungen zwischen den Teammitgliedern ein starker Einfluss auf den Erfolg globaler Teams zugemessen wird. Wie diese Einflüsse aussehen, wird jedoch unterschiedlich beurteilt. So wird etwa von verschiedenen Autoren ein positiver, ein negativer, ein neutraler und ein kurvenlinearer Zusammenhang zwischen der kulturellen Heterogenität und der Teameffizienz festgestellt.

Ein Blick auf die Erfolgskriterien macht deutlich, dass die Teameffizienz überwiegend mit Hilfe der Teamproduktivität gemessen wird und in zahlreichen Untersuchungen detaillierte Angaben zum verwendeten Effizienzmaß fehlen. Zudem fällt auf, dass die zu Beginn dieses Beitrags genannten Ziele globaler Teams kaum thematisiert werden. Insbesondere nach außen gerichtete Ziele wie die Erhöhung der Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit sowie kreative und koordinierende Aufgaben globaler Teams wurden bislang kaum untersucht.

Die *Stärke der vorliegenden Untersuchungen* liegt vor allem in der detaillierten Analyse einzelner Zusammenhänge. Dem vorherrschenden Paradigma der meisten renommierten Fachzeitschriften entsprechend, werden unterschiedliche Aspekte globaler Teams tiefgehend analysiert. Der gegenwärtige Forschungsstand zeichnet sich zudem durch eine große methodische Vielfalt aus, die von Einzelfallstudien über Experimente bis zu großzahligen Fragebogenerhebungen reicht.

Diese Pluralität unterschiedlicher Ansätze ist aber auch der Hauptgrund dafür, dass sich die bisherigen Forschungsergebnisse kaum zu einem *konsistenten Gesamtbild* verdichten lassen. So wird etwa wenig über die relative Bedeutung einzelner Einflussfaktoren oder Erfolgskriterien ausgesagt. Auch deren Zusammenwirken ist noch weitgehend unklar.

Aus der hier durchgeführten Analyse des gegenwärtigen Forschungsstands lassen sich einige *Implikationen* für die theoretische Fundierung, die inhaltliche Schwerpunktsetzung und die methodische Durchführung zukünftiger Untersuchungen ableiten. Prinzipiell ist eine stärkere *theoretische Fundierung* globaler Teams erforderlich. Vor dem Hintergrund der skizzierten Erfolgskriterien globaler Teams könnte etwa der ressourcenbasierte Ansatz dazu beitragen, die durch diese angestrebten Wettbewerbsvorteile besser zu erklären (vgl. Berg 2006a). Eine andere zukünftige Forschungsrichtung könnte die Anknüpfung an lerntheoretische Ansätze sein. Globalen Teams wird vielfach eine höhere Kreativität zugeschrieben, ohne dass es dafür bislang überzeugende

Belege gibt. Eine dritte mögliche Richtung könnte der Rückgriff auf Erkenntnisse der Spieltheorie sein. Wie der Beitrag von Cox/Lobel/McLeod (1991) zeigt, ist diese in der Lage, insbesondere Einflüsse auf kooperatives bzw. konkurrierendes Verhalten in globalen Teams zu untersuchen, das etwa für die Koordination arbeitsteiliger Prozesse eine wichtige Rolle spielt.

Darüber hinaus hat der Beitrag die Notwendigkeit eines *interdisziplinären Zugangs* zu globalen Teams deutlich gemacht. Insbesondere die verstärkte Rezeption von Erkenntnissen der kulturvergleichenden Managementforschung könnte dazu beitragen, zu valideren Operationalisierungen des für globale Teams zentralen Konstrukts der kulturellen Heterogenität zu kommen, die über die bloße Gleichsetzung von Kultur mit Nationalität hinausgehen.

*Inhaltliche Schwerpunkte* zukünftiger Untersuchungen sollten vor allem dort gelegt werden, wo der gegenwärtige Forschungsstand uneinheitliche Ergebnisse aufweist. Beispiele dafür sind etwa der Einfluss der kulturellen Heterogenität oder der Dauer der Zusammenarbeit auf die Teameffizienz. Darüber hinaus sollten die Effizienzkriterien globaler Teams stärker differenziert werden. So fehlen bislang etwa Untersuchungen, die die Kreativitätswirkungen sowie die Fähigkeit globaler Teams zur Befriedigung von heterogenen Kundenanforderungen analysieren.

Eine *methodische Implikation* für die zukünftige Forschung ist insbesondere die verstärkte Durchführung von *Fallstudien*. Diese sind besser als großflächige quantitative Untersuchungen dazu geeignet, komplexe Zusammenhänge aufzudecken und neue Forschungshypothesen zu generieren. Dies gilt insbesondere dann, wenn diese auf neuere Methoden der qualitativen Datenanalyse wie die strukturierte Textanalyse zurückgreifen (Marschan-Piekkari/Welch 2004).

Zukünftige Untersuchungen sollten zudem verstärkt *reale Teams* untersuchen, die bereits über einen längeren Zeitraum zusammen arbeiten, statt diese eigens für die Untersuchung zusammenzustellen. Zwar lassen sich dadurch nicht alle möglichen Einflussfaktoren kontrollieren, die Ergebnisse dürften jedoch weitaus realitätsnäher sein.

Schließlich wäre es sinnvoll, Studien über globalen Teams auch durch *interkulturell besetzte Forscherteams* durchzuführen. Zwar sind damit erhebliche Herausforderungen an die Projektkommunikation und -koordination verbunden, die sich jedoch durch den Vorteil unterschiedlicher Perspektiven auf den Forschungsprozess kompensieren lassen. Zudem ließe sich dadurch der kulturelle *bias* eines einzigen Forschers oder eines monokulturellen Forscherteams bei der Datenerhebung und -auswertung wesentlich reduzieren. Nicht zuletzt kann dadurch eine höhere Kreativität bei der Durchführung empirischer Untersuchungen erzielt werden.

## Literatur

- Amman, R. (2004): Die Welt in Zahlen. In: Brand Eins, 6, 12.
- Andersen, P. H./Skaates, M. A. (2004): Ensuring Validity in Qualitative International Business Research. In: Marschan-Piekkari, R./Welch, C. (Hg.): Handbook of Qualitative Research Methods for International Business. Cheltenham-Northampton, 464-485.
- Athanassiou, N./Nigh, D. (1999): The Impact of U.S. Company Internationalization on Top Management Team Advice Networks: A Tacit Knowledge Perspective. In: Strategic Management Journal, 20, 83-92.



- Athanassiou, N./Nigh, D. (2000): Internationalization, Tacit Knowledge and the Top Management Team of MNCs. In: *Journal of International Business Studies*, 31, 341-359.
- Athanassiou, N./Nigh, D. (2002): The Impact of the Top Management Team's International Business Experience on the Firm's Internationalization: Social Networks at Work. In: *Management International Review*, 4, 157-181.
- Berg, N. (2006a): „Gemeinsam sind wir stärker“. Ansätze einer ressourcenbasierten Fundierung globaler Teams. In: *Zeitschrift für Management*, 1, 204-223.
- Berg, N. (2006b): Internationales Personalmanagement. Das Beispiel EADS-Airbus. In: *Personal – Zeitschrift für Human Resources*, 58 (im Druck).
- Breisig, T. (1990): *It's Team Time. Kleingruppenkonzepte in Unternehmen*. Köln.
- Bundesministerium der Verteidigung PSZ III 4 (Hg.) (1999): *Untersuchungen des Psychologischen Dienstes der Bundeswehr*, Vol. 34. München.
- Canney Davison, S. F./Ward, K. (1999): *Leading International Teams*. London u. a.
- Chevrier, S. (2003): Cross-Cultural Management in Multinational Project Groups. In: *Journal of World Business*, 38, 141-149.
- Cox, T. H./Lobel, S. A./McLeod, P. L. (1991): Effects of Ethnic Group Cultural Differences on Cooperative versus Competitive Behavior on a Group Task. In: *Academy of Management Journal*, 34, 827-847.
- Earley, P. C. (1999): Playing Follow the Leader: Status-Determining Traits in Relation to Collective Efficacy across Cultures. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 80, 192-212.
- Earley, P. C./Gibson, C. B. (2002): *Multinational Work Teams*. Mahwah, NJ.
- Earley, P. C./Mosakowski, E. (2000): Creating Hybrid Team Cultures: An Empirical Test of Transnational Team Functioning. In: *Academy of Management Journal*, 43, 26-49.
- Frech, M. (1996): *Arbeit in und mit Gruppen*. In: Kasper, H./Mayrhofer, W. (Hg.): *Personalmanagement – Führung – Organisation*. 2. Aufl. Wien, 293-336.
- Gibbs, G. R. (2003): *Qualitative Data Analysis: Explorations with NVivo*. Buckingham.
- Gibson, C. B. (1999): Do They Do What They Believe They Can? Group Efficacy and Group Effectiveness Across Tasks and Cultures. In: *Academy of Management Journal*, 42, 138-152.
- Gibson, C. B./Zellmer-Bruhn, M. E. (2001): Metaphors and Meaning: An Intercultural Analysis of the Concept of Teamwork. In: *Administrative Science Quarterly*, 46, 274-303.
- Goodall, K./Roberts, J. (2003): Only Connect: Teamwork in the Multinational. In: *Journal of World Business*, 38, 150-164.
- Govindarajan, V./Gupta, A. K. (2001): Building an Effective Global Business Team. In: *Sloan Management Review*, 2/3, 63-71.
- Hall, E. T. (1976): *Beyond Culture*. New York.
- Hambrick, D. C. (1994): Top Management Groups – A Conceptual Integration and Reconsideration of the “Team” Label. In: *Research in Organizational Behavior*, 16, 171-213.
- Hambrick, D. C./Canney Davison, S. C./Snell, S. A./Snow, C. C. (1998): When Group Consists of Multiple Nationalities: Toward a New Understanding of the Implications. In: *Organization Studies*, 19, 181-205.
- Hartwich, D. (1996): Internationales Führungskräfte-Management – Erfahrungen in Internationalen Organisationen. In: Macharzina, K./Wolf, J. (Hg.): *Handbuch Internationales Führungskräfte-Management*. Stuttgart u. a.
- Hennig-Thurau, T./Walsh, G./Schrader, U. (2003): VHB-JOURQUAL: Ein Ranking von betriebswirtschaftlich-relevanten Zeitschriften auf der Grundlage von Expertenurteilen. In: *Zfbf-Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 56, 520-545.
- Hofstede, G. (1980): *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills und London.
- Holtbrügge, D./Berg, N. (2004): Knowledge Transfer in Multinational Corporations. Evidence from German Firms. In: *Management International Review*, 44, Special Issue 3, 129-145.

- Holtbrügge, D./Wilson, S./Berg, N. (2006): Standardization vs. Differentiation of Human Resources Management in Strategic Alliances – The Case of Star Alliance. Case Study 406-026-1, European Case Clearing House, Cranfield.
- Huber, O. (2005): Das psychologische Experiment. Eine Einführung. 4. Aufl., Bern.
- Jarvenpaa, S. L./Leidner, D. (1999): Communication and Trust in Global Virtual Teams. In: *Organization Science*, 10, 791-815.
- Joshi, A./Labianca, G./Caligiuri, P. M. (2002): Getting Along Long Distance: Understanding Conflict in a Multinational Team through Network Analysis. In: *Journal of World Business*, 37, 277-284.
- Kilduff, M./Angelmar, R./Mehra, A. (2000): Top Management-Team Diversity and Firm Performance: Examining the Role of Cognitions. In: *Organization Science*, 11/2, 21-34.
- Kogut, B./Singh, H. (1988): The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode. In: *Journal of International Business Studies*, 19, 411-432.
- Lagerström, K./Andersson, M. (2003): Creating and Sharing Knowledge within a Transnational Team – the Development of a Global Business System. In: *Journal of World Business*, 38, 84-95.
- Leendertse, J. (2000): Deutsche Gemütlichkeit. In: *Wirtschaftswoche*, 11. 5. 2000, 116-199.
- Lunnan, R./Barth, T. (2003): Managing the Exploration vs. Exploitation Dilemma in Transnational “Bridging Teams”. In: *Journal of World Business*, 38, 110-126.
- Mack, A./Loeffler, J. (2003): Gemeinsam forschen in Europa: Projektmanagement in europäischen Teams in Forschung und Entwicklung. In: Bergemann, N./Sourisseaux, A. L. J. (Hg.): *Interkulturelles Management*, Berlin, 399-415.
- Mang, P. (1998): *Kulturabhängiges Qualitätserleben direkter Kunde-Mitarbeiter-Kommunikation*. Frankfurt a. M.
- Marquard, M. J./Horvath, L. (2001): *Global Teams. How Top Multinationals Span Boundaries and Cultures with High-speed Teamwork*. Palo Alto, CA.
- Marschan-Piekkari, R./Welch, C. (Hg.) (2004): *Handbook of Qualitative Research Methods for International Business*. Cheltenham und Northampton.
- Maznevski, M. L./Chudoba, K. M. (2000): Bridging Space over Time: Global Virtual Team Dynamics and Effectiveness. In: *Organization Science*, 11, 473-492.
- Mendez, A. (2003): The Coordination of Globalized R&D Activities through Project Teams Organization: An Exploratory Empirical Study. In: *Journal of World Business*, 38, 96-109.
- Montoya-Weiss, M. M./Massey, A. P./Song, M. (2001): Getting it Together: Temporal Coordination and Conflict Management in Global Virtual Teams. In: *Academy of Management Journal*, 44, 1251-1262.
- Moosmüller, A. (1997): Kommunikationsprobleme in amerikanisch-japanisch-deutschen Teams: kulturelle Synergie durch interkulturelles Training? In: *Zeitschrift für Personalforschung*, 11, 282-298.
- Mueller, F. (1992): Designing Flexible Teamwork: Comparing German and Japanese Approaches. In: *Management Decision*, 30/6, 46-52.
- Neyer, A. -K. (2005): *Multinational Teams in the European Commission and the European Parliament*. Frankfurt a. M. et al.
- Phillips, N. (1994): *Managing International Teams*. London.
- Reuber, R. A./Fischer, E. (1997): The Influence of the Management Team’s International Experience on the Internationalization Behavior of SMEs. In: *Journal of International Business Studies*, 28, 807-825.
- Ryssen, S. Van/Godar, S. H. (2000): Going International Without Going International: Multinational Virtual Teams. In: *Journal of International Management*, 6, 49-60.
- Salk, J. E./Brannen, M. Y. (2000): National Culture, Networks, and Individual Influence in a Multinational Management Team. In: *Academy of Management Journal*, 43, 191-202.
- Sambharya, R. B. (1996): Foreign Experience of Top Management Teams and International Diversification Strategies of U.S. Multinational Corporations. In: *Strategic Management Journal*, 17, 739-746.
- Scholz, C./Stein, V. (2003): Internationale Virtuelle Teams: „Against all odds!“. In: Holtbrügge, D. (Hg.): *Management Multinationaler Unternehmen*. Berlin, 233-246.

- Schweiger, D. M./Atamer, T./Calori, R. (2003): Transnational Project Teams and Networks: Making the Multinational Organization Effective. In: *Journal of World Business*, 38, 127-140.
- Shapiro, D. L./Frustr, S. A./Spreitzer, G. M./von Glinow, M. A. (2002): Transnational Teams in the Electronic Age: Are Team Identity and High Performance at Risk? In: *Journal of Organizational Behavior*, 23, 455-467.
- Shapiro, D. L./von Glinow, M. A./Cheng, J. L. C. (Hg.) (2005): *Managing Multinational Teams: Global Perspectives*. *Advances in International Management*, Vol. 18, Amsterdam et al.
- Subramaniam, M./Venkatraman, N. (2001): Determinants of Transnational New Product Development Capability: Testing the Influence of Transferring and Deploying Tacit Overseas Knowledge. In: *Strategic Management Journal*, 22, 359-378.
- Tasler, J. (2001): *The International Composition of Top Management Teams: Implications of Executive Nationality*. Göttingen.
- Thomas, D. C./Ravlin, E. C./Wallace, A. W. (1996): Effect of Cultural Diversity in Work Groups. In: *Research in the Sociology of Organizations*, 14, 1-33.
- Trompenaars, F./Hampden-Turner, C. (1997): *Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business*. 2. Aufl., London.
- Wiersema, M./Bird, A. (1993): Organizational Strategy, Top Management Team Composition and Firm Performance in Japanese Firms. In: *Academy of Management Journal*, 36, 996-1025.
- Zerbe, S. (2000): *Globale Teams. Organisatorische und technische Gestaltung kooperativer Arrangements*. Wiesbaden.