

Managing Diversity in virtuellen Teams – didaktische Strategien zur Unterstützung eines wertschätzenden Umgangs mit kultureller Vielfalt

Christa Hauenschild <chau@rz.uni-hildesheim.de>
Christiane Schmidt <Christiane.Schmidt@gmxpro.de>
Daniela Wagner <dwagner@rz.uni-hildesheim.de>

Der Artikel erscheint (voraussichtlich im Februar 2005) in:
Beneke, Jürgen; Jarman, Francis: Interkulturalität in Wissenschaft und Praxis.
Schriftenreihe der Universitätsbibliothek Hildesheim

Managing Diversity in virtuellen Teams – didaktische Strategien zur Unterstützung eines wertschätzenden Umgangs mit kultureller Vielfalt

1. Einleitung

„Vielfalt statt Einfalt!“ hieß ein Spruch, den Studierende der Universität Hildesheim 1992 an eine Plakatwand sprühten, um damit gegen eine heftige Welle von Fremdenfeindlichkeit zu protestieren. Dieser Spruch könnte auch als Motto für den vorliegenden Beitrag gelten. Er deutet an, dass Unterschiedlichkeit von Menschen für die Gemeinschaft nicht nur Probleme schafft, sondern ein positives Potential in sich trägt. Dies ist auch die Grundannahme eines Management-Ansatzes, der in den letzten Jahren in der nordamerikanischen Wirtschaft zur Personalführung unter dem Schlagwort „Managing Diversity“ entwickelt wurde. Auch hier besteht die Kernidee darin, in der Zusammenarbeit von Menschen unterschiedlicher kultureller Herkunft eher ein Potential als eine Quelle von Problemen zu sehen. „Kultur“ sollte hier in einem sehr weiten Sinne verstanden werden, so dass Unterschiede in verschiedenen Dimensionen erfasst werden können: Muttersprache, Ethnie, Geschlecht, fachlicher Hintergrund usw.

Wir wollen in unserem Beitrag diese grundlegende Idee auf die Zusammenarbeit in interkulturellen virtuellen Teams anwenden. Dabei greifen wir auf Erfahrungen zurück, die wir in standortübergreifenden Lehrveranstaltungen für Studierende unterschiedlicher Fachkulturen und z.T. auch unterschiedlicher Muttersprachen gesammelt haben. Wir präsentieren erste Hypothesen zu didaktischen Strategien der Unterstützung eines wertschätzenden Umgangs mit kultureller Vielfalt in studentischen virtuellen Teams.

In unserem Beitrag werden zunächst die Kernbegriffe „Managing Diversity“ und „virtuelles Team“ definiert und in den jeweiligen Stand von Theorie und Praxis eingeordnet. Dann wird ein Fallbeispiel aus einem standortübergreifenden interkulturellen Team im Rahmen

einer virtuellen Lehrveranstaltung diskutiert und erste hypothetische Schlussfolgerungen daraus gezogen.

2. Managing Diversity

Managing Diversity ist – wie oben erwähnt – ein in Nordamerika entwickelter Management-Ansatz, der darauf abzielt, die personelle Vielfalt der Mitglieder einer Organisation als positives Potential anzuerkennen und als Ressource zu nutzen. In diesem Kontext wird unter Diversity die Verschiedenartigkeit von Personen, die zusammenarbeiten oder zusammenarbeiten sollen, verstanden. In der Fachliteratur werden als Dimensionen der Unterschiede zwischen den Personen oder Personengruppen z.B. Alter, Gender, Ethnie, Lebensstil, Muttersprache und Wertvorstellungen genannt (vgl. hierzu z.B. Hays-Thomas 2003, Sepehri 2002, Stuber 2002, Rühl & Hoffmann 2001; Fleury 1999). Managing Diversity ist eine Strategie, die einen bewussten und aktivierenden Umgang mit diesen und anderen personellen Unterschieden unterstützen soll. Den hier einzuordnenden Personalführungsstrategien ist gemeinsam, dass die Wertschätzung von Diversity betont wird. Je nach theoretischem oder (unternehmens-) politischem Begründungszusammenhang stehen dabei unterschiedliche Diversity-Dimensionen im Vordergrund. Hays-Thomas (2003) beobachtet eine aktuelle Tendenz zu einem weiten Verständnis des Diversity-Begriffs im Rahmen von Managing-Diversity-Ansätzen: „Recently, a number of scholars and consultants have moved away from the focus on specific definitions toward more abstract conceptualizations.“ (Hays-Thomas 2003 : 10).

Im Unterschied zu Management-Ansätzen, die auf die Etablierung einer organisationsspezifischen homogenen Kultur gerichtet sind (Corporate Identity, Sozialisierung der Belegschaft in Richtung einer einheitlichen Unternehmenskultur), wird im Managing-Diversity-Ansatz die kulturelle Vielfalt innerhalb einer Organisation respektiert und als wechselseitige Ergänzung bei der Zusammenarbeit der Organisationsmitglieder anerkannt und gefördert. Es handelt sich um eine chancenorientierte Sichtweise sozialer und kultureller Vielfalt: „Rather than seeing culture as a problem to be solved, there is evidence that culture can provide a source of competitive advantage.“ (Schneider & Barsoux 2003 : 7). Als Vorteile eines wertschätzenden

Umgangs mit Diversity werden neben Wettbewerbsvorteilen (z.B. durch Erhöhung der Produktivität und durch Umsatzsteigerungen) auch Vorteile für kreative Problemlösungen und /oder für die Aufhebung der Diskriminierung bestimmter Beschäftigtengruppen erhofft (vgl. z.B. Tyrtania 2003). Nach Krell (2001 : 18) wendeten in den USA bereits 1998 75% der „Fortune 500“-Unternehmen den Managing-Diversity-Ansatz an. Dieser wird dort zunehmend auch von Organisationen im Non-Profit-Bereich praktiziert (vgl. ebenda). In Europa spielen große, international tätige Unternehmen eine Vorreiterrolle bei der Verbreitung dieses Ansatzes. Für den deutschsprachigen Raum bezeichnet Vedder ca. 20 Unternehmen als DiM (Diversity Management)-Pioniere (vgl. Vedder 2003).

In Deutschland ist der Managing-Diversity-Ansatz auch in der institutionalisierten Frauengleichstellungspolitik aufgegriffen worden (vgl. z.B. Krell & Mückenberger & Tondorf 2000 sowie Döge 2002), kritisch beobachtet und kontrovers diskutiert in der Frauen- und Geschlechterforschung (vgl. z.B. Koall 2002, Wetterer 2002). In diesem Kontext wird Managing Diversity ebenfalls in einem weiten Sinne verstanden. So wird etwa auf der Webseite des Weiterbildungs-Studiengangs „Managing Gender und Diversity“, den Mitarbeiterinnen der Dortmunder Frauenstudien in Zusammenarbeit mit weiteren Projektpartnern ins Leben gerufen haben, als Zielsetzung genannt, die teilnehmenden Studierenden „zum bewussten Umgang mit sozialen Differenzen in Organisationen, zur Reflexion eigener Werte, Kommunikationsstile und handlungsleitender Annahmen“ zu befähigen. Managing Diversity bedeute „kulturelle Vielfalt als Ressource zu erkennen, zu verstehen, zu moderieren, zu akzeptieren und zu vernetzen.“ (FRAUENSTUDIEN u.a.)

Es ist zu erwarten, dass die Bedeutung des Managing-Diversity-Ansatzes mit wachsender Internationalisierung der Belegschaften, Produkte und Kunden in den nächsten Jahren zunehmen wird.

„The fact of globalization highlights the increasing need to understand how culture, language and history affect present day interactions. In addition, the need for effective interaction skills across geographic boundaries will only increase in the future. This recognition is one stimulus for the recent and growing interest in the management of diversity at work.“ (Hays-Thomas, 2003 : 15).

3. Virtuelle Teams

Zur Zeit gewinnt der Managing-Diversity-Ansatz durch die Zunahme netzgestützter verteilter Kooperation erheblich an Bedeutung: Durch die Möglichkeit der Zusammenarbeit trotz räumlicher Getrenntheit kooperieren vermehrt Menschen aus verschiedenen Kulturkreisen miteinander. Aus der Perspektive des Managing-Diversity-Ansatzes betrachtet, wachsen hiermit auch die Chancen, bestehende Schranken und Vorurteile zu erkennen und abzubauen und die Potentiale der personellen Verschiedenheit zu nutzen.

Im Zusammenhang mit netzgestützter, verteilter Kooperation wird inzwischen häufig von „virtuellen Teams“ gesprochen. Seit einigen Jahren taucht die Begriffskombination „virtuell“ und „Team“ vor allem in der betriebswirtschaftlichen Literatur zu virtuellen Unternehmen oder Organisationen auf. Josephine Hofmann (2003) bezeichnet virtuelle Teams als „eine wesentliche Basis virtueller Unternehmensnetzwerke, quasi die ausführende Ebene einer solchen Kooperation“ (Hofmann 2003 : 91).

Virtuelle Teams sind – wie traditionelle Teams – kleine Gruppen von mindestens zwei, meist drei bis zehn und selten mehr als zehn Personen, die gebildet werden, um gemeinsam und zielorientiert einen Arbeitsauftrag zu erfüllen. Die Arbeit wird gemeinsam und/oder arbeitsteilig in Abstimmung zwischen den beteiligten Personen ausgeführt. Nach Gellert und Nowak (2002) ist ein Team ein formeller kontinuierlicher Gruppenzusammenschluss zur Lösung einer gemeinsamen nach außen gerichteten Aufgabe (vgl. Gellert & Nowak 2002 : 23). Während die Mitglieder eines traditionellen Teams sich für die gemeinsame Arbeit und deren Zergliederung und Abstimmung in der Regel an einem Ort treffen und überwiegend face-to-face kommunizieren, sind die Mitglieder eines virtuellen Teams auf verschiedene Standorte verteilt und nutzen für die Kommunikation und Kooperation überwiegend elektronische Kommunikationsmedien (vgl. Orlikowski 2002 : 12 , Konradt & Hertel 2002 : 17f., Lipnack & Stamps 1998 : 31). Ein virtuelles Team arbeitet über „Raum-, Zeit- und Organisationsgrenzen hinweg“ (Lipnack & Stamps 1998 : 31); ein virtuelles Team arbeitet „dezentralisiert und delokalisiert“ (Konradt &

Hertel 2002 : 18). In letzter Zeit wird der Begriff „virtuelles Team“ auch im Bereich internet-gestützten Lehrens und Lernens verwendet.

Andere Sichtweisen von Team und Teamarbeit differenzieren stärker zwischen Team und Gruppe. Nach diesem Verständnis ist zwar jedes Team eine kleine Gruppe, aber nicht jede kleine Gruppe ein Team. Ein Team zeichnet sich durch einen spezifischen Entwicklungs- und Konsentierungsprozess aus (vgl. zum Unterschied zwischen Team und Gruppe zusammenfassend Kriz & Nöbauer 2002: 23 ff).

Dieser Prozess stellt für virtuelle Teams eine besondere Herausforderung dar: Die für die Zusammenarbeit über Distanzen hinweg genutzte netzgestützte Kommunikation ist meist schriftbasiert und häufig asynchron, was zahlreichen Untersuchungen zufolge vor allem mit Schwierigkeiten der Pflege der sozialen Beziehungen und der Entwicklung von Vertrauen in virtuellen Teams verbunden sein kann (vgl. hierzu z.B. Boos u.a. 2000; Döring 2003; Haywood 1998; Hron u.a. 2002; Jarvenpaa & Leidner 1998).

Aktuelle Forschungsergebnisse verweisen auf die Notwendigkeit und Möglichkeit der Entwicklung einer besonderen Teamkompetenz für virtuelle interkulturelle Teams. Zu dieser Kompetenz gehören vor allem ein Bewusstsein der kulturellen Unterschiede – sowohl auf Seiten der Teammitglieder als auch auf Seiten der Teamleitungen – und das Aufspüren von Stereotypen und ethnozentrischen Abwertungen gegenüber Minderheiten aus fremden Kulturen (vgl. Konradt & Hertel 2002: 58 ff; vgl. Krause 2003: 75 ff; vgl. zum Begriff Ethnozentrismus Hopf u.a. 1995: 33f). Als Voraussetzungen einer gelingenden Zusammenarbeit in virtuellen und besonders in interkulturellen virtuellen Teams werden die klare Strukturierung der Aufgaben, die „Vermeidung von sprachlichen Unschärfen oder Mehrdeutigkeiten“ (Konradt &Hertel 2002 : 62) sowie ein sensibles Zeitmanagement betont. Ein besonderes Problem wird dabei im kulturell bedingten möglicherweise uneinheitlichen Verständnis scheinbar eindeutiger Regeln und Absprachen gesehen (vgl. Krause 2003 : 45 ff).

Ein wichtiges Übungsfeld zum Erlangen von Teamkompetenzen für das Arbeiten in virtuellen Teams sind universitäre, netzgestützte standortübergreifende Seminare.

„Die Schlüsselqualifikationen, die dabei zu vermitteln sind, liegen nicht allein in der Beherrschung der für die verteilte Kooperation eingesetzten Technik. Wichtiger noch ist die Entwicklung einer spezifischen kommunikativen und sozialen Kompetenz.“ (Hauenschild u.a. 2001 : 484).

Der wertschätzende Umgang mit sozialer und kultureller Vielfalt ist ein wesentliches Element dieser Kompetenz.

4. Sensibilisierungsprozesse im interkulturellen virtuellen Team

Dass sich das Konzept „Managing Diversity“ mit Gewinn auf virtuelle Teams in Lernsituationen anwenden lässt, hat sich im Modellversuch MEUM der Universität Hildesheim und Fachhochschule Flensburg (www.uni-hildesheim.de/~meum) herausgestellt. In diesem Kontext bieten die Projektpartner gemeinsame Lehrveranstaltungen für Studierende des BA-Studiengangs Internationale Kommunikation und Übersetzen (Universität Hildesheim) und des Diplom-Studiengangs Technikübersetzen (Fachhochschule Flensburg) an, in denen in standortübergreifenden Teams Übersetzungsaufträge bearbeitet werden. Im Sommersemester 2003 wurde dieses didaktische Konzept erstmals umgesetzt. An der Lehrveranstaltung nahmen 21 Hildesheimer Studierende und 14 Flensburger Studierende teil. Insgesamt hatten 16 Studierende eine andere Muttersprache als Deutsch. 10 Studierende waren männlich, 25 Studierende waren weiblich. Alle drei Dimensionen der Unterschiedlichkeit wurden bei der Bildung der Teams so berücksichtigt, dass sich jeweils gemischte Teams ergaben.

Die interkulturellen virtuellen Teams kommunizierten überwiegend via E-Mail, Chat und Diskussionsforen, die über eine internetgestützte Lernplattform zugänglich waren. In Gruppendiskussionen wurden die jeweiligen Teammitglieder retrospektiv zu ihren Erfahrungen mit der computervermittelten Kommunikation im virtuellen Team befragt. Außerdem wurden die Dokumente der netzgestützten Teamkommunikation analysiert.

Eines der Teams soll hier nun beispielhaft mit Blick auf die Diversity-Dimension „Muttersprache“ betrachtet werden. Im nachfolgenden anonymisierten Ausschnitt aus der Gruppendiskussion geht es um die Chat-Kommunikation des Teams. Im Zentrum stehen die Erfahrungen des Teammitglieds Natascha, deren Muttersprache nicht Deutsch ist.

Natascha: Em... Ich muss sagen, ich war manchmal passiv im Chat. Als Nicht-Muttersprachlerin hatte ich das Gefühl, dass...em... ich kann nur ein bisschen Deutsch als die anderen, und vielleicht ist das ein Komplex oder etwas in der Richtung... Ich wollte nicht einfach so... em...

Svantje: Dachtest Du, Du könntest es nicht schnell genug eingeben? Waren wir zu schnell?

Natascha: Ja... und die anderen...em...gut folgen. Ja, so was. Manchmal war ich da und ich wusste nicht, wie ich mich verhalten sollte und so was. Ja.

Esther: Ich denke, es ist halt für Nicht-Muttersprachler ein Nachteil, dass das eben so schnell geht, je nachdem, wie gut sie die Sprache können, das ganze verfolgen, und dann, ja, vielleicht haben sie sich was dazu überlegt, was sie dann dazu sagen wollen, und wir sind schon beim nächsten Thema.

[...]

Svantje: Man musste sie direkt ansprechen, dann kamen auch Fragen.

Esther: So in einer heissen Diskussion fällt es manchmal schwer, dann fällt es einem nicht so auf, dass... dass andere jetzt nichts mehr dazu sagen, und irgendwann wurde länger nichts mehr gesagt, dass sie überhaupt noch da ist oder ob sie woanders ist, und man weiss gar nicht, ob sie überhaupt noch da ist, ok, man sieht oben in der Leiste, ob sie jetzt noch drin ist, aber....

Natascha selbst beschreibt sich hier als „manchmal passiv im Chat“. Sie war zwar anwesend („war ich da“), hat sich aber nicht aktiv mit eigenen Beiträgen beteiligt, was sie vor allem darauf zurückführt, dass sie als Nicht-Deutsch-Muttersprachlerin im Team im Vergleich zu anderen Teilnehmerinnen und Teilnehmern nur über eingeschränkte Sprachkenntnisse verfügt („Ich kann nur ein bisschen Deutsch als die anderen“). Svantje und Esther sehen einen möglichen Grund für die Passivität von Natascha in dem teilweise hohen Tempo der Chat-Kommunikation und dem schnellen Themenwechsel („zu schnell“, „vielleicht haben sie sich was überlegt und wir sind schon beim nächsten Thema“). Hierin sehen sie einen Nachteil für Studierende mit

einer anderen Muttersprache und reflektieren in diesem Zusammenhang kritisch ihr eigenes Kommunikationsverhalten. Esther beschreibt, dass Natascha als passive Teilnehmerin im Chat nicht mehr wahrgenommen und dadurch nicht unterstützt wurde („man weiss gar nicht, ob sie überhaupt noch da ist“).

Bei der Dokumenten-Analyse der Chat-Kommunikation des Teams ließ sich feststellen, dass die Chat-Beiträge der deutschen Teammitglieder, die in ihrer Muttersprache kommunizieren konnten, durch viele orthographische und grammatische Fehler sowie durch die Bildung „neuer Wörter“ gekennzeichnet waren. Dieses für Chat-Kommunikation typische Phänomen (vgl. dazu Beißwenger 2001) stellte vermutlich die Studierenden mit einer anderen Muttersprache vor besondere Schwierigkeiten, dem Chat zu folgen.

Zunächst drängt es sich auf, die Teilnahme von Studierenden mit unterschiedlicher Muttersprache als zusätzliches Problem für die ohnehin gewöhnungsbedürftige Kooperation mittels netzgestützter Kommunikation zu bewerten. Die schriftbasierte Form und die Kanalreduktion erschweren – wie auch vorliegende Theorien zu Medienmerkmalen computervermittelter Kommunikation betonen (vgl. hierzu zusammenfassend Döring 2003, S. 149ff) - das Verfolgen des Kommunikationsverlaufs und das Einbringen eigener Beiträge; das gilt in besonderer Weise für Teammitglieder mit einer anderen Muttersprache. Es lassen sich aber – im Sinne des Managing Diversity Ansatzes - in der nachträglichen Reflexion der Lernsituation durch die Beteiligten in der Gruppendiskussion auch Ansatzpunkte für einen bewussten Umgang mit den unterschiedlichen Muttersprachen erkennen. Ein Beispiel hierfür sind die Gedanken der Gruppe zum schnellen Themenwechsel. Solche Sensibilisierungsprozesse bilden eine wichtige Voraussetzung dafür, dass die Beteiligten auch die Chancen, die in dieser Unterschiedlichkeit liegen, erkennen und nutzen können.

Auf didaktische Strategien, die Sensibilisierungsprozesse in diesem Sinne unterstützen und einen wertschätzenden Umgang mit kultureller Vielfalt in studentischen virtuellen Teams fördern können, wollen wir nun genauer im letzten Abschnitt eingehen.

5. Didaktische Schlussfolgerungen

Eine wichtige Voraussetzung dafür, dass Vielfalt nicht in erster Linie als lästiger Störfaktor wahrgenommen wird, sondern als Bereicherung der eigenen Wahrnehmungs- und Handlungsmuster aufgefasst werden kann, ist, dass der eigentliche Teamprozess durch geeignete Einstiegs- und Abschlussphasen umrahmt wird. Nur so kann die notwendige Reflexion der personellen Unterschiedlichkeit, die während der Kernarbeitsphase doch sehr leicht in den Hintergrund treten kann, hinreichend unterstützt werden.

- In der Startphase der Lehrveranstaltung ist es sinnvoll, gezielte Hinweise zu den Problemen und Möglichkeiten der computervermittelten Kommunikation zu geben und diese mit Hilfe von kleinen Übungsaufgaben zu vertiefen. Dazu sind verschiedene Formen denkbar; im Modellversuch MEUM werden hier z.B. netzgestützte Lernmodule eingesetzt, zu denen es bei dem gemeinsamen Startworkshop für die studentischen Teams konkrete Aufgaben zu lösen gibt.
- In der Kernarbeitsphase, d.h. während der Bearbeitung des gemeinsamen Übersetzungsauftrages, ist es hilfreich, wenn die Lehrenden in konventionellen und virtuellen Sprechstunden zu den jeweils aktuell auftretenden Problemen Hinweise geben. Daneben sollten die Studierenden die Möglichkeit haben, in netzgestützten Lernmodulen zu ihren auftretenden Fragen ausführlich Antworten zu finden. Das Auffinden dieser Antworten wird im Modellversuch MEUM dadurch unterstützt, dass eine problemorientierte Navigation durch das Lernmaterial angeboten wird, und zwar ausgehend von einem Phasenmodell des gesamten Arbeitsprozesses im virtuellen Übersetzer-Team (vgl. Hauenschild/Plank 2003).
- In der Schlussphase der Lehrveranstaltung ist es wichtig, dass die Studierenden nicht nur ihre Arbeitsergebnisse präsentieren, sondern auch ihre Sicht des Kommunikationsprozesses. Durch diese gemeinsame Reflexion kann die Sensibilisierung für Probleme und Chancen der interkulturellen computervermittelten Kommunikation besonders wirkungsvoll angestoßen werden. Im Modellversuch MEUM findet dies im Rahmen von Abschlussworkshops statt, zu

dem sich alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer an einem der Standorte treffen. Zusätzlich kann den Studierenden in Gruppendiskussionen der einzelnen Teams auch die Möglichkeit gegeben werden, Gesichtspunkte anzusprechen, die sie in der Seminaröffentlichkeit vielleicht nicht diskutieren wollen. Durch einfühlsame Fragen der Diskussionsleitung können darüber hinaus Aspekte zu Tage gefördert werden, die bis dahin noch unterhalb der Bewusstseinschwelle gelegen haben.

Solche Reflexionsprozesse sind eine wichtige Voraussetzung, um nicht nur die Probleme, sondern auch die Chancen interkultureller Zusammenarbeit wahrzunehmen und als Ressource zu nutzen.

Um auf die Dimension der Vielfalt zurück zu kommen, die in unserem Fallbeispiel die zentrale Rolle spielt: Unterschiedliche Muttersprachen sind für ein Übersetzer-Team offensichtlich in erster Linie ein Vorteil, weil sie den Zugang zu sprachlichem und fachlichem Material aus unterschiedlichen Ländern ermöglichen. Außerdem haben Menschen, die nicht Deutsch als Muttersprache haben, aber einen bewussten Umgang mit der Sprache pflegen, oft einen schärferen Blick für bestimmte Details der Ausdrucksweise, so können im kooperativen Übersetzungsprozess etwa ungewollte Mehrdeutigkeiten besser erkannt werden.

Wir haben hier beispielhaft die Diversity-Dimension „Muttersprache“ chancenorientiert betrachtet. In virtuellen Teams entstehen komplexe Kommunikationssituationen, in denen nicht nur unterschiedliche Muttersprachen, sondern auch unterschiedliche persönliche und fachliche Perspektiven verschiedenster Art zu Ungleichgewichten führen können. Wenn Studierende in geeigneten Lernsituationen üben, mit diesen unterschiedlichen Perspektiven bewusst und kreativ umzugehen, dann gibt ihnen das eine gute Grundlage für die Bewältigung komplexer Aufgaben in ihren künftigen Berufsfeldern. Die mit verteilter Kooperation verknüpften wachsenden Möglichkeiten kulturübergreifender Zusammenarbeit in virtuellen Teams auszuschöpfen und nicht einfältig mit den verschiedenen Dimensionen der neuen Vielfalt umzugehen, setzt Übung und Reflexion voraus.

Literatur

- Beißwenger, Michael (Hrsg.): Chat-Kommunikation. Sprache, Interaktion, Sozialität & Identität in synchroner computervermittelter Kommunikation. Perspektiven auf ein interdisziplinäres Forschungsfeld. – Stuttgart: ibidem, 2001.
- Boos, Margarete; Jonas, Kai J.; Sassenberg, Kai (Hrsg.): Computervermittelte Kommunikation in Organisationen.- Göttingen, Bern, Toronto, Seattle: Hogrefe - Verlag für Psychologie, 2000.
- Döge, Peter: Chancengleichheit als Managing Diversity. Konzeptionen von Gender-Mainstreaming im internationalen Überblick. *In: Gender Mainstreaming. Konzepte und Strategien zur Implementierung an Hochschulen.* Hrsg: U. Baaken / L. Plöger. – Bielefeld: Kleine-Verlag, 2002, S. 39 - 55
- Döring, Nicola: Sozialpsychologie des Internet. Die Bedeutung des Internet für Kommunikationsprozesse, Identitäten, soziale Beziehungen und Gruppen. 2.Aufl., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. - Göttingen, Bern, Toronto, Seattle: Hogrefe, 2003.
- Fleury, Maria Tereza Leme: The Management of Culture Diversity. *In: Industrial Management & Data Systems.* 99. Jg., Heft 3, 1999, S. 109 - 114
- FRAUENSTUDIEN Universität Dortmund, Institut Kirche und Gesellschaft (IkuG), ASPEKT (slowakisches Frauenbildungsprojekt), Rosa-Mayreder-College/Wien, VHS Ottakring: Managing Gender & Diversity.
URL: <http://www.gender-diversity.net>
(verifiziert am 4.12.2003)
- Gellert, Manfred; Nowak, Claus : Teamarbeit-Teamentwicklung-Teamberatung. Ein Praxisbuch für die Arbeit in und mit Teams. Meezen: Verlag Christa Limmer, 2002
- Hauenschild, Christa; Nejd, Wolfgang; Rollinger, Klaus; Wagner, Erwin; Womser-Hacker, Christa: Der Entwicklungsverbund: SPRACHE - WISSEN - INFORMATION. *In: Virtueller Campus. Szenarien - Strategien - Studium.* Hrsg: E. Wagner / M. Kindt. - Münster, New York, München, Berlin: Waxmann, 2001, S. 462 – 506.
- Hauenschild, Christa; Plank, Margret: Computerlinguistik nach Bedarf – Problemorientierte Präsentation netzgestützter Lernmaterialien. *In: Sprache und Datenverarbeitung. International Journal for Language Data Processing.* SDL Vol. 27.1-2/2003, S. 203-214. Hrsg. Institut für Kommunikationsforschung und Phonetik der Universität Bonn.
- Hays-Thomas, Rosemary: Why Now? The Contemporary Focus on Managing Diversity. *In: The Psychology and Management of Workplace Diversity.* Hrsg: M.S. Stockdale / F. J. Crosby. -Oxford, U.K.; Malden, MA: Blackwell Publishing, 2003, S. 3 – 30.

- Haywood, Martha: *Managing Virtual Teams: Practical Techniques for High-Technology*. - Boston, London: Management Strategies Inc, 1998.
- Hofmann, Josephine: *Teamintegration in virtuellen Strukturen*. In: *Besser arbeiten in Netzwerken - Wie virtuelle Unternehmen Erfolg haben*. Hrsg: H. Arnold / H. Benz / P. Bonnet / P. Bürkle / A. Gölz / J. Hofmann / J. Jacobi / J. Schulte-Wieking. - Aachen: Shaker, 2003, S. 91 - 112
- Hopf, Christel; Rieker, Peter; Sanden-Marcus, Martina; Schmidt, Christiane: *Familie und Rechtsextremismus. Familiäre Sozialisation und rechtsextreme Orientierungen junger Männer*. Weinheim und München: Juventa, 1995.
- Hron, Aemilian; Hesse, Friedrich W.; Friedrich, Helmut F.: *Gemeinsam lernt es sich besser. Kooperatives Lernen und kognitive Prozesse in netzbasierten Szenarien*. In: *E-Learning Die Revolution des Lernens gewinnbringend einsetzen*. Hrsg: U. Scheffer / F.W. Hesse. – Stuttgart: Klett-Cotta, 2002, S. 83 – 100.
- Jarvenpaa, Sirkka L.; Leidner, Dorothy E.: *Communication and Trust in Global Virtual Teams*. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 3 (4), 1998.
URL: <http://www.ascusc.org/jcmc/vol3/issue4/jarvenpaa.html>
(verifiziert am 4.12.2003)
- Koall, Iris. *Thesen von Iris Koall zu einem Streitgespräch zwischen Angelika Wetterer und Iris Koall (Diversity und Genderkonstruktionen in Organisationen: ein Streitgespräch) geführt anlässlich der Fachtagung „Vielfalt als Leitkultur- Wie kommt Diversity in die Organisation, Schwerte, 14.- 15. 6. 2002*
URL: <http://www.gender-diversity.net> (Veröffentlichungen → Papers)
(verifiziert am 4.12.2003)
- Konradt, Udo; Hertel, Guido: *Management virtueller Teams. Von der Telearbeit zum virtuellen Unternehmen*. - Weinheim und Basel: Beltz, 2002.
- Krause, Daniela: *Interkulturelle Zusammenarbeit in virtuellen Kooperationen..*
In: *C-LAB-Report*. 2. Jg., Heft 1, 2003.
URL: <http://www.c-lab.de/home/de/reports/index.html>
(verifiziert am 24.11.2003)
- Krell, Gertraude (Hrsg.): *Chancengleichheit durch Personalpolitik : Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen; rechtliche Regelungen - Problemanalysen - Lösungen* . 3., überarb. und erw. Aufl. - Wiesbaden: Gabler, 2001.
- Krell, G.; Mückenberger, U.; Tondorf, K.: *Gender Mainstreaming - Informationen und Impulse*. In: *Publikationen des Ministeriums für Soziales, Frauen, Familie und Gesundheit*. Hrsg: Niedersächsisches Ministerium für Soziales, Frauen, Familie und Gesundheit, 2000.
URL: <http://www.niedersachsen.de> (Arbeit und Soziales → NDS Ministerium für Soziales, Frauen, Familie und Gesundheit → Service →

Publikationen)

(verifiziert am 24.11.2003)

- Kriz, Willy Christian; Nöbauer, Brigitta: Teamkompetenz. Konzepte, Trainingsmethoden, Praxis. - Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 2002.
- Lipnack, Jessica; Stamps, Jeffrey: Virtuelle Teams. - Wien: Ueberreuter, 1998.
- Orlikowski, Boris: Management virtueller Teams. Der Einfluss der Führung auf den Erfolg. - Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag Wirtschaftswissenschaft, 2002.
- Rühl, Monika; Hoffmann, Jochen: Chancengleichheit managen. Basis moderner Personalpolitik. - Wiesbaden: Gabler, 2001.
- Schneider, Susan; Barsoux, Jean-Louis: Managing across cultures. London [u.a.]: Prentice Hall, 2. Aufl., 2003.
- Sepehri, Paivand: Diversity und Managing Diversity in internationalen Organisationen: Wahrnehmungen zum Verständnis und ökonomischer Relevanz; dargestellt am Beispiel einer empirischen Untersuchung in einem Unternehmensbereich der Siemens AG. Hochschulschriften zum Personalwesen, Bd. 34. - München, Mehring: Hampp-Verlag, 2002.
- Stuber, Michael: Diversity als Strategie. *In: Personalwirtschaft*. Heft 1, 2002, S. 28 – 33.
- Tyrtania, Heike: Vielfalt schafft Mehrwert. *In: Management & Training*. Heft 8, 2003, S. 36 – 37.
- Vedder, Günther: Personalstrukturen und Diversity Management in deutschen Unternehmen. *In: Vortrag auf der wissenschaftlichen Fachtagung Personelle Vielfalt in Organisationen: interdisziplinäre Zugänge zu den Chancen und Risiken von Diversität an der Universität Trier vom 26.-28.03.2003.*
URL: <http://www.uni-trier.de/uni/fb4/apo/tagungen/diversity/diversity.html>
(verifiziert 4.12.2003)
- Wetterer, Angelika: Strategien rhetorischer Modernisierung. Gender Mainstreaming, Managing Diversity und die Professionalisierung der Gender-Expertinnen. *In: Zeitschrift für Frauenforschung & Geschlechterstudien*, Heft 3, 2002, S. 129-149.