

Yaling Pan* und Yangyang Chen

Vertrauensbildung unter Mitgliedern chinesisch-deutscher Teams bei virtuellen Meetings aus interkultureller Sicht

Trust-building Among Members of Chinese-German Teams in Virtual Meetings From an Intercultural Perspective

<https://doi.org/10.1515/ifdck-2023-0016>

Zusammenfassung: Im Zuge des digitalen Wandels ist die virtuelle Kommunikation – sehr häufig in Form von virtuellen Meetings – das neue Normal in der Arbeitswelt geworden. Dies stellt insbesondere interkulturelle Teams vor neue Herausforderungen. Ein wichtiger Aspekt dabei ist die Vertrauensbildung zwischen Teammitgliedern aus unterschiedlichen Kulturreihen, die die vorliegende Arbeit als Forschungsthema untersucht und erörtert. Unterstützt von qualitativen Experteninterviews wird in der Arbeit das genannte Thema am Beispiel von virtuellen Meetings unter Mitgliedern chinesisch-deutscher Teams beleuchtet. Durch leitfadengestützte Experteninterviews mit 28 chinesischen und 12 deutschen Fach- und Führungskräften von 20 chinesischen Unternehmen in Deutschland und zehn deutschen Unternehmen in China konnten Erfahrungen, Erwartungen und Empfehlungen in Bezug auf Vertrauensbildung in den chinesisch-deutschen Teams bei virtuellen Meetings erfasst werden. Basierend auf der Auswertung der in den Interviews gewonnenen Daten mit Hilfe von MAXQDA 2022 wurde das Konstrukt der Vertrauensbildung unter chinesischen und deutschen Teammitgliedern auf kognitiver, affektiver und konativer Ebene mit insgesamt acht Schlüsselfaktoren ausgearbeitet. Darüber hinaus wurden Atmosphäre und Umfeld als kontextueller

Article Note: Der Aufsatz entstand im Rahmen des Forschungsprojekts „Interkulturelles Management chinesischer Unternehmen in Deutschland“ (Projektnummer: 18YJA740035), gefördert durch das Bildungsministerium der VR China.

***Korrespondenzautorin:** Prof. Dr. Yaling Pan, School of Foreign Studies, University of International Business and Economics, Huixin Dongjie 10, 100029 Beijing, China. E-Mail: panyaling@uibe.edu.cn.
<https://orcid.org/0000-0001-9646-2864>

Yangyang Chen, School of Foreign Studies, University of International Business and Economics, Huixin Dongjie 10, 100029 Beijing, China; Jilin International Studies University, Jingyue Street 3658, 130117 Changchun, China. E-Mail: chenyangy2004@163.com. <https://orcid.org/0009-0001-9136-6555>

Rahmen für die Vertrauensbildung postuliert und näher erläutert. Basierend auf der oben geschilderten systematischen Datenauswertung wurde ein multimodales und multidimensionales Modell zur Vertrauensbildung unter chinesischen und deutschen Teammitgliedern bei virtuellen Meetings entwickelt und es wurden Strategien und Ansätze zum Vertrauensauf- und -ausbau ausgelotet.

Stichwörter: Vertrauensbildung, interkulturell, chinesisch-deutsche Teams, virtuelle Meetings, Online-Kommunikation

Abstract: In the course of digital transformation, virtual communication, often in the form of virtual meetings, has become the new normal of work. This brings new challenges to the intercultural teams, one important aspect of which is to build trust among team members from different cultural backgrounds. Supported by qualitative expert interviews, this study sheds light on the trust building issues among Chinese-German team members in virtual meetings. The data of experiences, expectations and advice for trust building in virtual meetings were collected through semi-structured expert interviews with 40 professionals and managers (28 Chinese and 12 German) from 20 Chinese companies in Germany and 10 German companies in China. With the interview data organized and analyzed using MAXQDA 2022, 8 key factors influencing trust building among Chinese-German team members were identified, including cognitive, affective and conative aspects. In addition, atmosphere and environment as the contextual frames for trust building were identified, with detailed explanations provided. Based on the interview findings, a multi-modal and multi-dimensional model was further developed for trust building among Chinese-German team members in virtual meetings. Strategies as well as methods were discussed for building and enhancing this trust.

Keywords: trust-building, intercultural, Chinese-German teams, virtual meetings, online communication

1 Problemstellung und Forschungsfragen

Im Jahr 2022 jährte sich die Aufnahme diplomatischer Beziehungen zwischen China und Deutschland zum 50. Mal. In den vergangenen fünf Jahrzehnten haben die beiden Länder im Rahmen der umfassenden strategischen Partnerschaft beträchtliche Erfolge in ihren Wirtschafts- und Handelsbeziehungen erzielt. Bis Ende des Jahres 2022 ist China seit sieben aufeinanderfolgenden Jahren Deutschlands größter Handelspartner, während Deutschland seit 48 Jahren Chinas größter Handels-

partner in Europa ist. Mit der Vertiefung der chinesisch-deutschen Wirtschafts- und Handelsbeziehungen hat sich Deutschland in der Europäischen Union zu dem Land entwickelt, das am meisten in China investiert und die meisten Projekte mit ausländischen Investitionen in China hat. Mehr als 5.000 deutsche Unternehmen sind in China aktiv (CIIPA (Deutschland) 2022: 6). Gleichzeitig wird Deutschland zu einem beliebten Ziel für chinesische Unternehmen, die in Europa investieren. Laut einer Umfrage der Chinesischen Handelskammer in Deutschland gab es bis Juni 2023 mehr als 3.000 chinesische Unternehmen, die in Deutschland tätig sind (CHKD 2023: 4). Auch China bleibt, trotz Corona und kritischer Stimmen in der deutschen Chinapolitik, ein wichtiges Zielland für deutsche Investitionen. Nach Angaben des China Council for the Promotion of International Trade (CCPIT)¹ haben die deutschen Unternehmen insgesamt 11,5 Milliarden Euro in China investiert, was einen historischen Höchststand darstellt. Diese Daten zeigen den Erfolg chinesisch-deutscher Kooperationen, der oft in der Zusammenarbeit chinesisch-deutscher Teams wurzelt.

Ein Team ist die grundlegende Einheit für die Arbeit in einer Organisation. Sowohl für chinesische Unternehmen in Deutschland als auch für deutsche Unternehmen in China sind interkulturelle Teams unverzichtbar. Mit der raschen Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologien ist mobile Arbeit zum „neuen Normal“ in der Arbeitswelt geworden (Rump/Eilers 2022: 1; Maschnig 2021: 10). Die Online-Kommunikation, insbesondere in Form von virtuellen Meetings, wird in der interkulturellen Teamarbeit immer häufiger und immer wichtiger. Im Vergleich zur Face-to-Face-Kommunikation ist die Unsicherheit in der virtuellen Kommunikation oft höher (Bolten/Berhault 2018: 108), was interkulturelle Teams vor mehr Herausforderungen stellt (Herzfeldt/Sackmann 2021: 6). Vertrauen ermöglicht es potenziell, den Herausforderungen in interkulturellen Teams erfolgreich zu begegnen, und fördert die intensive Kooperation der Teammitglieder, damit die Effektivität und Effizienz sowie die Leistung der Teamarbeit erhöht werden (Müthel 2006: 61; Köppel 2008: 146; Fajen 2018: 103). Henze (2008: 206) konstatiert, dass die klassische Beziehungsforschung sich nun mehr zur Vertrauensforschung entwickelt hat.

Gemäß der Media-Richness-Theorie sind virtuelle Meetings das Medium für virtuelle Kommunikation mit der höchsten Informationsdichte und Effizienz und sie werden daher am häufigsten in der Teamarbeit verwendet (Fajen 2018: 88–98). Allerdings entstehen aufgrund des Verlusts von Kontext, Kontakt, Feedback, Empathie und Emotionen bei virtuellen Meetings neue Hürden der Vertrauensbildung in den Teams (Maschnig 2021: 10–15). Dadurch wird die chinesisch-deutsche Zusam-

¹ Die Webseite von CCPIT: <https://www.ccpit.org/germany/a/20230403/20230403ur9t.html> (zuletzt aufgerufen am 03.04.2023).

menarbeit in Teams erschwert. Vor diesem Hintergrund lassen sich folgende Forschungsfragen stellen:

1. Was sind Wirkungsfaktoren der Vertrauensbildung unter Mitgliedern chinesisch-deutscher Teams bei virtuellen Meetings?
2. Wie lässt sich Vertrauensbildung zwischen den chinesisch-deutschen Teammitgliedern in virtuellen Meetings strukturell und systematisch erfassen?
3. Wie können chinesische und deutsche Teammitglieder bei virtuellen Meetings Vertrauen zu den interkulturellen Partnern² auf- und ausbauen?

Um tiefer auf die obigen Forschungsfragen einzugehen, führt diese Arbeit qualitative Forschung mit Mitgliedern chinesisch-deutscher Teams durch, um *Vertrauen* zwischen den chinesischen und deutschen Teammitgliedern bei virtuellen Meetings zu beleuchten und zu konstruieren sowie anschließend entsprechende Strategien und Ansätze zum Vertrauensauf- und -ausbau auszuloten.

2 Begriffliche und theoretische Grundlagen

2.1 Team und interkulturelles Team

Viele Aufgaben in einer Organisation setzen die Zusammenarbeit von Teams voraus. Effiziente und vertrauensvolle Team-Zusammenarbeit ist der Schlüssel zum Erfolg der Organisation. Wissenschaftliche Forschungen zu Teams umfassen verschiedene Disziplinen wie Soziologie, Psychologie, Wirtschaftswissenschaften und Kommunikationswissenschaften. Aus diversen fachlichen Perspektiven gibt es verschiedene Definitionen von Teams. Nach dem gängigen Verständnis werden häufig folgende Aspekte von Teams unterstrichen: gemeinsame Ziele, Zusammenarbeit und Abhängigkeit, komplementäre Fähigkeiten und geteilte Verantwortung (Miebach 2017: 252). Daher wird in der vorliegenden Arbeit ein Team als eine Arbeitsgruppe verstanden, in der die Mitglieder mit ihren jeweiligen Kompetenzen, Rollen und Verantwortungen in wechselseitigen Beziehungen stehen und durch Interaktionen und Kollaboration gemeinsame Ziele erreichen.

Interkulturelle Teams zeichnen sich neben den genannten Merkmalen vor allem durch die Tatsache aus, dass ihre Mitglieder aus verschiedenen Kulturreihen kommen und von unterschiedlichen Kulturen geprägt sind. Die kulturelle Diver-

² Zur besseren Lesbarkeit und Übersichtlichkeit wird in der vorliegenden Arbeit auf eine geschlechtsspezifische Differenzierung verzichtet und das generische Maskulinum verwendet. Mit den Personenbezeichnungen sind immer beide Geschlechter gemeint.

sität hat einen signifikanten Einfluss auf die Teamleistung (Genkova 2018: 345). Im Vergleich zu herkömmlichen Teams stehen interkulturelle Teams vor größeren Herausforderungen, wie dem Mangel an Vertrauen, eingeschränkter Kommunikation und geringer Kohäsion (Fajen 2018: 77).

2.2 Vertrauen im interkulturellen Team

Vertrauen ist ein komplexes soziales und psychologisches Phänomen, ein Konzept, das vielschichtig und multidimensional ist. Die Forschung zum Vertrauen erstreckt sich daher auch über verschiedene Disziplinen wie Psychologie, Soziologie, Kommunikationswissenschaften, Politikwissenschaften, Wirtschaftswissenschaften und Organisationswissenschaften, die das Konstrukt Vertrauen oft unterschiedlich definieren. Zu den interdisziplinär gemeinsamen Aspekten bzw. Merkmalen gehören Unsicherheit, Abhängigkeit, Bewertung, Erwartung und Verlässlichkeit. Luhmann (2014) sieht Vertrauen als eine Erwartung, dass der andere in bestimmten Situationen bestimmte Handlungen ausführen wird. Diese Erwartung ermöglicht es, Unsicherheiten und Komplexitäten in sozialen Interaktionen zu verringern. Lorbeer (2003) definiert Vertrauen als „das freiwillige Verlassen einer Person(engruppe) in einer risikobehafteten Situation auf die ihm freiwillig entgegengebrachte Fähigkeit und Bereitschaft eines Vertrauenobjekts, eine bestimmte Leistung zu erbringen, um so ein erwünschtes Ergebnis zu erzielen“ (zit. nach Hegner 2012: 19). In der vorliegenden Arbeit wird Vertrauen definiert als das freiwillige Verlassen eines Teammitglieds auf die Kooperationsbereitschaft und die Leistungsfähigkeit eines anderen Teammitglieds zur Erreichung der Teamziele in einer ungewissen Situation, wie beispielsweise in virtuellen Meetings. Das Teammitglied verlässt sich dabei auf die Fähigkeit und die positiven Eigenschaften eines anderen Teammitglieds bzw. mehrerer Teammitglieder, welche diesem ermöglichen, gemeinsame Ziele des Teams zu erreichen (vgl. Hegner 2012: 19; Münscher 2011: 13–17).

Vertrauen spielt eine entscheidende Rolle für hohe Leistungen des Teams (Schön 2020: 3). Vertrauen ist in allen Kulturen bedeutsam und über die kulturgebreifende Relevanz von Vertrauen gibt es daher keine Zweifel (Hegner 2012: 9). Der Aufbau von Vertrauen untereinander ist eine der Strategien für den erfolgreichen Aufbau chinesisch-deutscher Teams (Pan 2021: 118). Aufgrund der Diversität unter den Mitgliedern interkultureller Teams stellen sich jedoch erhebliche Herausforderungen beim Aufbau von Vertrauen (Köppel 2008: 150; Münscher 2013: 8; Fajen 2018: 75).

Vertrauen baut sich im Zuge der Kommunikation auf (Henze 2008). Zhang (2022: 79–80) konstatiert, dass in der interkulturellen Kommunikation die Akteure Vertrauen nur durch sinnvolle Kommunikation aufbauen können, während eine

positive und effektive interkulturelle Kommunikation nur auf der Grundlage von Vertrauen möglich ist. Nach Bolten (2018) ist Kommunikation als Interaktion zu verstehen, die verbale, nonverbale, paraverbale und extraverbale Aspekte umfasst. Zhang (2022) stellt aufgrund einer empirischen Studie am Beispiel von deutschen Expatriates und ihren chinesischen Mitarbeitern fest, dass alle vier der oben genannten Aspekte der Kommunikation ihren Niederschlag in der deutsch-chinesischen Vertrauensinteraktion finden.

2.3 Einflussfaktoren auf die Vertrauensbildung

Vertrauensbildung ist ein dynamischer und sich offen entwickelnder Prozess. Vertrauen wird in kontinuierlicher Informationsübermittlung und Entscheidungsfindung aufgebaut und kann dabei von verschiedenen Faktoren beeinflusst werden. Vertrauen baut sich zwar eher langsam auf, kann aber sehr schnell verloren gehen (Münscher 2011: 23).

Vertrauen wird als multidimensionales Konstrukt verstanden. Die von Mayer, Davis und Schoorman (1995) ausgearbeiteten drei Komponenten von Vertrauen, Kompetenz, Wohlwollen und Integrität, werden häufig als Grundlage zur Erforschung von Vertrauensbildung verwendet. Kompetenz beziehen sich auf die Fähigkeiten und Fertigkeiten in bestimmten Bereichen, die eine Person besitzt, um bestimmte Aufgaben erfolgreich ausführen zu können. Wohlwollen drückt eine unterstützende Haltung zu anderen aus. Integrität wird hier als moralische Unversehrtheit verstanden (Mayer et. al. 1995: 717–720). Als ein psychologischer Zustand wird die Konzeptualisierung des Vertrauenskonstrukts auch auf drei relevante Dimensionen zusammengefasst: die affektive, kognitive und konative Dimension (Hegner 2012: 11).

Bei virtuellen Meetings vergrößert sich aufgrund der erhöhten Unsicherheit und Risiken, denen Mitglieder chinesisch-deutscher Teams ausgesetzt sind, die Schwierigkeit des Vertrauensaufbaus weiter. Vor diesem Hintergrund haben die Verfasser eine gründliche Untersuchung der Vertrauensbildung chinesisch-deutscher Teammitglieder bei virtuellen Meetings durchgeführt, wobei die oben geschilderten drei Komponenten Kompetenz, Wohlwollen und Integrität als Grundlage für das Forschungsdesign dienen.

3 Methodisches Vorgehen

Wie schon erwähnt konzentriert sich die vorliegende Arbeit darauf, zu untersuchen, was das Konstrukt Vertrauen zwischen den chinesischen und deutschen

Teammitgliedern bei virtuellen Meetings beinhaltet, welche Faktoren für die Vertrauensbildung wirksam sind und wie chinesische und deutsche Teammitglieder bei virtuellen Meetings Vertrauen zu den interkulturellen Partnern auf- und ausbauen können. Da die Themen, die mit den oben geschilderten Forschungsfragen in Zusammenhang stehen, bisher noch sehr wenig in der Forschung behandelt worden sind, ist eine qualitative Methode aus der empirischen Forschung geeignet. Denn diese kann dabei helfen, einen wenig erforschten Wirklichkeitsbereich zu erschließen (Flick et. al. 2013: 25). Darüber hinaus eignen sich qualitative Forschungsmethoden besonders dafür, Wie-Fragen zu beantworten (Yin 2009). Aus den qualitativen Methoden wird die Methode *leitfadengestütztes Experteninterview* ausgewählt, die es zum einen den Forschenden ermöglicht, sich unvoreingenommen und tiefgreifend mit den Sachkundigen auszutauschen und zum anderen den Forschenden dabei hilft, die Fragestellung der vorliegenden Arbeit nicht aus dem Blick zu verlieren. Der Interviewleitfaden wird aus den im Kapitel 1 geschilderten drei Forschungsfragen sowie aus den drei Komponenten von Vertrauen, also Kompetenz, Wohlwollen und Integrität, abgeleitet³. Der Interviewleitfaden wurde gründlich in der Forschungsgruppe erörtert und überarbeitet, um praxisnahe und valide Daten über Erfahrungen, Erwartungen und Empfehlungen in Bezug auf Vertrauensbildung in den chinesisch-deutschen Teams bei virtuellen Meetings erfassen zu können. Während der Interviews wurden die Fragen je nach konkreten Situationen und Expertise der Befragten angepasst und ergänzt, um weitere relevante Daten zu sammeln.

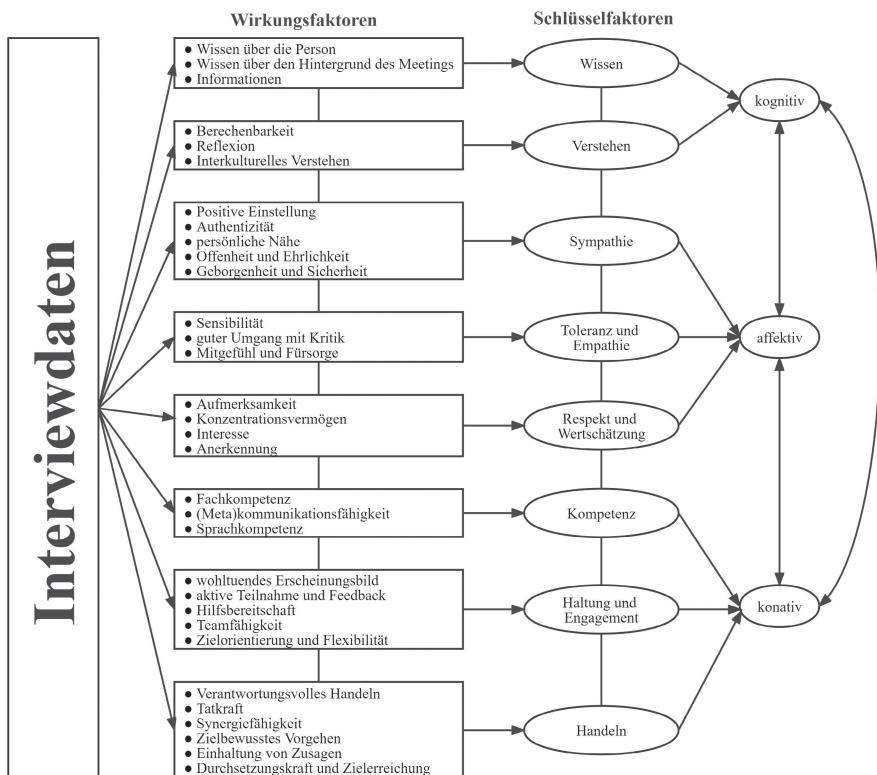
Um sicherzustellen, dass die ausgewählten Interviewpartner maximale Informationen für die Forschungszwecke und -fragen bereitstellen konnten, wurde eine gezielte Stichprobenauswahlmethode angewendet. Gestützt von dem Leitfaden haben die Verfasser Experteninterviews mit 28 chinesischen und zwölf deutschen Fach- und Führungskräften von jeweils 20 chinesischen Unternehmen in Deutschland und zehn deutschen Unternehmen in China durchgeführt. Alle befragten Experten haben Erfahrungen mit chinesisch-deutschen interkulturellen Teams und nehmen häufig, zusammen mit ihren deutschen bzw. chinesischen Teammitgliedern an virtuellen Meetings teil. Während der Interviews wurden, nach Zustimmung der Interviewpartner, die u. a. durch das Schreiben zu *Forschungsvorhaben und Geheimhaltungserklärung* über das Vorgehen informiert wurden, alle Gespräche aufgezeichnet und nach Abschluss der Interviews transkribiert.

Diese Studie folgte der Methode qualitative Inhaltsanalyse mit einer induktiven Kategorienbildung nach Mayring (2015). Zur Analyse der erfassten Interviewdaten

³ Zum Leitfaden gehören beispielsweise Fragen wie: „Wie kann man bei virtuellen Meetings den anderen Teammitgliedern, insbesondere den chinesischen/deutschen, seine Kompetenz/sein Wohlwollen/seine Integrität zeigen? Können Sie es an einem Beispiel erläutern?“

wurde die Software MAXQDA 2022 verwendet. Beide Autoren waren unabhängig am Kodieren und Analysieren der Rohdaten beteiligt. Bei Meinungsverschiedenheiten führten sie Diskussionen durch, bis eine Einigung erzielt wurde (vgl. Mayring 2015: 53). Zuerst wurden die Paraphrasen der jeweiligen Abstraktionsebene schrittweise generalisiert. Nach Reduktionen durch Selektion, Konstruktion, Integration von Paraphrasen wurden die neuen Aussagen als Kategoriensystem zusammengestellt (Mayring 2015: 70).

Basierend auf diesem Kodierungsprozess wurden Wirkungsfaktoren, die Vertrauensbildung in chinesisch-deutschen Teams bei virtuellen Meetings beeinflussen, identifiziert. Aus diesen Wirkungsfaktoren konnten die Verfasser acht Schlüsselfaktoren ableiten, die auf der kognitiven, affektiven und konativen Ebene den Prozess der Vertrauensbildung wesentlich formen und bewegen. Die Abbildung 1 zeigt die Kodierungsübersicht.



4 Vertrauensbildung in chinesisch-deutschen Teams bei virtuellen Meetings

Viele Interviewpartner wiesen darauf hin, dass virtuelle Meetings als eine inzwischen gängige Form der Unternehmenskommunikation die Mitarbeiter vor viele neue Herausforderungen stellen. Sie böten zwar Vorteile, wie etwa Kosten-Ersparnisse für die Unternehmen und flexibles Arbeiten für die Mitarbeiter. Aber dadurch leide oft die Qualität der Kommunikation und insbesondere werde die Vertrauensbildung unter den Teammitgliedern erschwert, die hauptsächlich durch virtuelle Meetings kommunizierten. Wenn Teammitglieder aus unterschiedlichen Kulturreihen, wie z. B. jeweils aus China und Deutschland, stammen, sei es umso schwieriger. Denn die unterschiedliche kulturelle Prägung der chinesischen und deutschen Teammitglieder beeinflusst oft stark den Prozess der Vertrauensbildung. Die interviewten Experten stimmten darüber überein, dass es ein Desiderat sei, Vertrauensbildung bei virtuellen Meetings aus interkultureller Sicht wissenschaftlich zu erforschen und das Thema strukturell und systematisch zu erfassen, um daraufhin Modelle und Strategien auszuarbeiten, die in der Praxis zur Vertrauensbildung in chinesisch-deutschen Teams in der Online-Kommunikation angewandt werden können.

4.1 Wirkungsfaktoren der Vertrauensbildung als interaktiver und multidimensionaler Prozess

In den Interviews haben viele befragte Experten ausdrücklich hervorgehoben, dass Vertrauensbildung ein vielschichtiger und dynamischer Prozess ist, der von vielen Wirkungsfaktoren beeinflusst wird. Nach der im Kapitel 3 beschriebenen systematischen qualitativen Inhaltsanalyse der Interviewdaten nach Mayring (2015) und der Kodierung mit Hilfe der Software MAQDA 2022 konnten wichtige Wirkungsfaktoren, die Vertrauensbildung in chinesisch-deutschen Teams bei virtuellen Meetings beeinflussen, identifiziert werden. Aus diesen Wirkungsfaktoren haben die Verfasser acht Schlüsselfaktoren abgeleitet und diese sind jeweils den im Kapitel 2.3 beschriebenen drei relevanten Dimensionen des Vertrauenskonstrukts nach Hegner (2012) zuzuordnen: Diese acht Schlüsselfaktoren sind also auf der kognitiven (Wissen und Verstehen), affektiven (Sympathie, Toleranz und Empathie, Respekt und Wertschätzung) und konativen (Kompetenz, Haltung und Engagement sowie Handeln) Ebene für die Vertrauensbildung in chinesisch-deutschen Teams bei Online-Meetings wirksam (Abb. 1). Diese Wirkungsfaktoren können je nach ihren Eigenschaften positiv oder negativ die Vertrauensbildung zwischen den chinesisch-deutschen Teammitgliedern beeinflussen.

4.1.1 Vertrauensbildung auf der kognitiven Ebene

Auf der kognitiven Ebene sind Wissen und Verstehen zentrale Wirkungsfaktoren, die die Verfasser als Schlüsselfaktoren bezeichnen (Tab. 1). Für den Auf- und Ausbau des Vertrauens zwischen den Teammitgliedern, die bei virtuellen Meetings häufig an verschiedenen Standorten in China und Deutschland sind, sei entscheidend, ob man im Vorfeld das interkulturelle Gegenüber schon als Person mit seiner Persönlichkeit, Rolle sowie mit seinen Erfahrungen und Erwartungen kennengelernt hat. Umfassende Kenntnisse über die anderen Teammitglieder und das darauf basierende gegenseitige Verständnis schaffen eine wichtige Voraussetzung für die Vertrauensbildung zwischen den chinesischen und deutschen Kollegen in einem Teammeeting und dank dieses *Vorwissens* könnten sie einander sogar einen Vertrauensvorschuss geben. Im Gegensatz dazu könnte die Vertrauensbildung erschwert werden, wenn die chinesischen und deutschen Teampartner einander kaum oder gar nicht kennen.

Tab. 1: Beispieldaten für die kognitive Ebene (Eigene Darstellung)

Schlüssel-faktoren	Wirkungsfaktoren	Beispielzitate aus den Interviews
Wissen	<ul style="list-style-type: none"> - Wissen über die Person - Wissen über den Hintergrund des Meetings - Informationen 	„Kennen die Kollegen im Headquarter die Situation in China, insbesondere meine Schwierigkeiten, und können sie mir wirklich die gewünschte Hilfe bieten?“ (Frau Y. L., Firma 3 ⁴)
Verstehen	<ul style="list-style-type: none"> - Berechenbarkeit - Reflexion - interkulturelles Verstehen 	<p>„Niemand, weder von chinesischer noch von deutscher Seite sagt: Mensch, meine eigene Kultur ist die bessere!“ (Herr T. R., Firma 9)</p> <p>„Solange ich noch das Gefühl habe, dass es immer die anderen sind, die etwas falsch machen, weil ihre Kultur mir so ungewohnt und fremd vorkommt, da kann kein Vertrauen entstehen, weil man da misstraut.“ (Herr N. D., Firma 14)</p>

(1) Wissen

Wissen sei ein grundlegendes Element für die Vertrauensbildung in chinesisch-deutschen Teams. Je mehr die Teammitglieder sich untereinander kennen, desto

⁴ Die Namen der jeweiligen befragten Experten und ihrer Unternehmen wurden verschlüsselt.

besser könnten sie auf die individuellen Bedürfnisse und gegenseitigen Erwartungen eingehen. Diese Kenntnis fördert den Vertrauensaufbau. Darüber hinaus sei das Wissen über die Ziel- und Zeitplanung, den Status quo der Teamzusammenarbeit vertrauensfördernd. Der Zugang zu diesen relevanten Informationen trüge zum Vertrauensaufbau bei. Wenn dieser Zugang aber fehle oder wichtige Informationen nur schwierig zu erhalten seien, werde die Vertrauensbildung erschwert.

(2) Verstehen

Das notwendige Wissen über die Teammitglieder aus dem anderen Kulturreis bilde eine wichtige Grundlage für das Verstehen. Um die interkulturellen Missverständnisse zu vermeiden bzw. zumindest zu minimieren, müssen die chinesischen und deutschen Teammitglieder verstehen, wie ihre interkulturellen Partner denken und wie sie mit Problemen umgehen. Das Verständnis ist der Schlüssel, um das Tor des Vertrauens zu öffnen. Je besser die Mitglieder einander verstehen, desto einfacher können sie einander vertrauen. Wenn das notwendige Verständnis nicht vorhanden sei und wenn z. B. die Denk- und Verhaltensweise der deutschen bzw. der chinesischen Teampartner einem fremd oder sogar unbegreiflich erscheinen, könnte das zu Misstrauen führen.

4.1.2 Vertrauensbildung auf der affektiven Ebene

Die Auswertung unserer Interviews zeigt, dass Sympathie, Toleranz und Empathie sowie Respekt und Wertschätzung für die weitere Entwicklung des Vertrauens sehr wichtig sind. Sie wirken als Schlüsselfaktoren für die Vertrauensbildung auf affektiver Ebene (Tab. 2).

Tab. 2: Beispieldaten für die affektive Ebene (Eigene Darstellung)

Schlüssel-faktoren	Wirkungsfaktoren	Beispielzitate aus den Interviews
Sympathie	<ul style="list-style-type: none">- positive Einstellung- Authentizität- persönliche Nähe- Offenheit und Ehrlichkeit- Geborgenheit und Sicherheit	<p>„Ich denke, dass Authentizität und das Zeigen des wahren Selbst eine solide Grundlage für den Vertrauensaufbau sind.“ (Herr O. E., Firma 5)</p> <p>„Unaufrechtig zu sein, Dinge zu verdrehen oder Informationen falsch zu vermitteln, und absichtlich etwas zu verbergen.“ (Frau W. N., Firma 1)</p>

Tab. 2 (fortgesetzt)

Schlüssel-faktoren	Wirkungsfaktoren	Beispielzitate aus den Interviews
Toleranz und Empathie	<ul style="list-style-type: none"> – Sensibilität – guter Umgang mit Kritik – Mitgefühl und Fürsorge 	<p>„Leute brauchen zum Vertrauensaufbau auch eine gute emotionale Wahrnehmung. Man muss verstehen, wie der andere sich fühlt und man muss mitbekommen, wenn ein anderer sich nicht wohlfühlt.“ (Frau M. R., Firma 26)</p> <p>„Das Wohlbefinden anderer in Betracht zu ziehen, wie zum Beispiel bei der Festlegung der Termine von virtuellen Meetings, indem man die Zeitverschiebung zwischen China und Deutschland berücksichtigt.“ (Herr T. O., Firma 7)</p>
Respekt und Wertschätzung	<ul style="list-style-type: none"> – Aufmerksamkeit – Konzentrationsvermögen – Interesse – Anerkennung 	<p>„Ich hoffe auf die Unterstützung meiner Kollegen im Headquarter und hoffe, dass sie uns anerkennen, indem sie sagen, dass es in China wirklich nicht einfach ist und dass das, was wir hier leisten, wirklich großartig ist.“ (Herr C. K., Firma 29)</p>

(1) Sympathie

Eine positive Einstellung sei eine grundlegende Voraussetzung, um in Online-Meetings Sympathie von anderen Teammitgliedern zu gewinnen. Zudem wurde von vielen interviewten Experten unterstrichen, dass es für die Vertrauensbildung essentiell sei, dass man während virtuellen Meetings möglichst authentisch bleibt. Diese Authentizität könne in der Teamkommunikation und -zusammenarbeit bei virtuellen Meetings die Lücke des physischen Kontakts überbrücken und die chinesischen und deutschen Teampartner einander näherbringen.

Um Sympathie in der interkulturellen Online-Kommunikation via virtuelle Meetings zu gewinnen, sei es sehr wichtig, gegenüber den anderen Teammitgliedern offen und ehrlich zu sein und zugleich darauf zu achten, dass man die anderen nicht verletzt. Dazu gehöre, dass man offen miteinander Ideen austauscht und zielorientiert und oft auch problemorientiert an die Arbeitsthemen herangeht. Dies setze die Bereitschaft zur Diskussion voraus, und auch die Bereitschaft, mit Kritik umzugehen und ggf. andere Meinungen zu akzeptieren. Dies sei in den virtuellen Meetings oft überhaupt nicht einfach, da verbaler Gedankenauftausch in der Online-Kommunikation oft durch verschiedene technische Unzulänglichkeiten beeinträchtigt werden könne. Umso mehr seien die oben genannten Kompetenzen für die Vertrauensbildung unentbehrlich. Wenn die Teammitglieder sich hingegen

ethnozentrisch verhielten und nicht in der Lage seien, mit kritischen Meinungen der anderen umzugehen, könnten sie sehr schwer Vertrauen zueinander aufbauen und dies könnte sogar zu Argwohn und Misstrauen in Teams führen. Eine Interviewpartnerin erzählte:

„Ich glaube, das Wohlwollen kann man auch zeigen, indem man auf seine Gesprächspartner eingeht, seine Gesprächspartner zu Wort kommen lässt, ihnen zuhört. Und wenn dann andere Entscheidungen getroffen werden, die davon abweichen, natürlich auch begründet, warum, weil man jetzt nicht den Weg vor Augen hat, der einem anderen Teammitglied vorliegt.“ (Frau M. R., Firma 26)

(2) Toleranz und Empathie

Bei virtuellen Meetings sieht man andere Teammitglieder oft nur als „kleine Gesichter“ auf dem Bildschirm und vieles, was in der Face-to-Face-Kommunikation üblich ist, wie beispielsweise direkter Blickkontakt, Smalltalks in der Kaffeepause, fehlt in der Online-Kommunikation. Umso mehr seien Sensibilität und Einfühlungsvermögen notwendig, um das Anliegen und die Erwartungen anderer Teammitglieder zu erkennen und diesen entgegen zu kommen. Darüber hinaus sei auch wichtig, dass die chinesischen und deutschen Teammitglieder das Anderssein der Anderen tolerieren und auch unterschiedliche Situationen und Gegebenheiten in Deutschland und China berücksichtigen. Eine chinesische Interviewte erklärte:

„Während des Online-Meetings erklärte er, dass er volles Verständnis dafür hatte, dass die Situation in China möglicherweise anders ist als in Deutschland. Er gab zu, dass er wenig über die rechtlichen Rahmenbedingungen in China wusste und er bat mich daher darum, zu überprüfen, ob das von ihm erstellte Dokument auf die Situation in China anwendbar sei. Er sei bereit, mit mir gemeinsam das Dokument den chinesischen Bestimmungen anzupassen.“ (Frau X. S., Firma 17)

Dieses fürsorgliche Entgegenkommen des deutschen Kollegen, betonte die befragte chinesische Expertin, sei sehr förderlich für die Vertrauensbildung.

(3) Respekt und Wertschätzung

Durch die Untersuchung wurde festgestellt, dass Respekt und Wertschätzung den anderen Teammitgliedern gegenüber bei der Vertrauensbildung von entscheidender Bedeutung sind. Viele Interviewte konstatierten, dass man in den virtuellen Meetings Respekt insbesondere dadurch zeige, dass man aufmerksam zuhöre und in seinen Redebeiträgen Bezug auf andere Teampartner nehme wie z. B. auf die Inhalte der Vorredner eingeh. Hingegen könne es die Vertrauensbildung beeinträchtigen, wenn man gegenüber den Anderen den Eindruck erwecke, sich nicht auf das Meeting zu konzentrieren, sondern während des Meetings mit anderer

Arbeit beschäftigt sei. Ferner sehen es manche befragten Experten als nicht rücksichtsvoll an, wenn sie in einem formellen Teammeeting bei einem/er TeilnehmerIn einen Hund laut bellen oder eine Katze miauen hören oder diese Haustiere sogar auf dem Bildschirm auftauchen.

Wertschätzung könne man dadurch zeigen, dass man bei virtuellen Meetings die Leistungen der anderen Teammitglieder ausdrücklich anerkenne und ihnen positive Rückmeldungen gebe.

Zumal es virtuell oft schwierig ist, nonverbale Signale der Zustimmung oder Anerkennung zu geben, muss man diese stärker hervorheben, wie etwa die Dauermen-hoch-Geste länger auf dem Bildschirm zeigen oder sich nach einem Redebeitrag von einem/er Kollegen/in durch positive Kommentare im Chatroom anerkennend äußern. Solche Gesten fördern die Vertrauensbildung zwischen den chinesischen und deutschen Teammitgliedern, was wiederum zu einer harmonischen Teamatmosphäre beiträgt.

4.1.3 Vertrauensbildung auf der konativen Ebene

Auf der konativen Ebene wurden aufgrund der Datenauswertung Kompetenz, Haltung und Engagement sowie Handeln als Schlüsselfaktoren zur Vertrauensbildung festgestellt (Tab. 3). Diese Schlüsselfaktoren führen zum Vertrauensausbau und zur Vertrauenspflege. Durch fachlich fundierte und sprachlich wie rhetorisch durchdachte Präsentation der Ansichten bzw. Ideen zur Problemlösung zeige man anderen Teampartnern seine Fachkompetenz und Kommunikationsfähigkeit.

In den virtuellen Meetings wird viel geredet. Viele Interviewte betonten, dass es bei der Vertrauensbildung in einem Team letztlich auch darauf ankomme, ob das Gesagte und Besprochene zur Zielerreichung in der Praxis umgesetzt werde. Hierbei geht es um das Handeln und darum, den Worten Taten folgen zu lassen. Daher sind nicht nur die gezeigte Kompetenz und die offenbare Haltung der Teammitglieder in den virtuellen Meetings für die Vertrauensbildung von Bedeutung, sondern es ist auch entscheidend, ob man nach den Meetings das online Vereinbarte tatsächlich umsetzt und ob man konsequent handelt. Die Online- und Offline-Verhaltensweisen und Leistungen müssen sich ergänzen, um Vertrauen zu fördern und aufrechtzuerhalten.

Tab. 3: Beispieldaten für die konative Ebene (Eigene Darstellung)

Schlüssel-faktoren	Wirkungsfaktoren	Beispielzitate aus den Interviews
Kompetenz	<ul style="list-style-type: none"> - Fachkompetenz - (Meta)kommunikations-fähigkeit - Sprachkompetenz 	„Man merkt es relativ schnell in der Diskussion, ob jemand den fachlichen Hintergrund verstanden hat.“ (Frau R. B., Firma 7)
Haltung und Engagement	<ul style="list-style-type: none"> - wohltuendes Erscheinungs-bild - aktive Teilnahme und Feedback - Hilfsbereitschaft - Teamfähigkeit - Zielorientierung und Flexibilität 	<p>„Es ist wichtig, ob er sich aktiv an der Diskussion beteiligt oder ob er denkt, dass es ihn nicht betrifft und er es eilig hat, nach Beendigung der Diskussion offline zu gehen.“ (Herr Y. Y., Firma 25)</p> <p>„Wichtig ist, ob du eigene Gedanken zu einigen wichtigen Meeting-Inhalten hast und ob du in der Lage bist, wertvolle Beiträge zu leisten.“ (Herr D. S., Firma 18)</p>
Handeln	<ul style="list-style-type: none"> - Verantwortungsvolles Handeln - Tatkraft - Synergiefähigkeit - zielbewusstes Vorgehen - Einhaltung von Zusagen - Durchsetzungskraft und Ziel-erreichung 	<p>„Nach Ablauf eines bestimmten Zeitraums sollte überprüft werden, was in dieser Zeit erreicht wurde und welche Fortschritte gemacht wurden. Wenn immer wieder Probleme auftreten und Dinge nicht wie vereinbart erledigt werden, kann dies das Vertrauen allmählich untergraben.“ (Frau J. M., Firma 4)</p> <p>„Es kommt sowohl der deutschen Seite als auch der chinesischen Seite darauf an, ein Thema effizient zu bearbeiten, aber dann auch ein gutes Ergebnis zu erzielen.“ (Herr S. H., Firma 16)</p>

(1) Kompetenz

Im Allgemeinen sind Wissen, Fähigkeiten und Erfahrung unerlässlich für fachlich kompetente Teammitglieder. Wissen und Fähigkeiten bilden die Grundlage für die Erfüllung der Aufgaben im Team. Berufserfahrungen und Fachkompetenz sind unerlässlich dafür, dass die anderen Teamkollegen auf einen zählen können. Neulinge ohne entsprechende Erfahrung haben meistens Schwierigkeiten, Vertrauen von anderen Teammitgliedern zu gewinnen.

(2) Haltung und Engagement

Alle Interviewpartner fanden es wichtig, dass man bei virtuellen Meetings die Kamera einschaltet, um anderen Teammitgliedern gegenüber „sichtbar zu werden“.

Dadurch können die Teammitglieder in der Kommunikation während des Meetings Gestik und Mimik von den Anderen sehen, was die Qualität der Kommunikation verbessern kann und somit eine Atmosphäre schafft, die das Vertrauen fördert.

Überdies könne ein wohltuendes Erscheinungsbild wesentlich zur Sympathiegewinnung beitragen. Dazu gehören selbstbewusster Auftritt, offene Körperhaltung, angemessene Kleidung und nicht zuletzt ein passender Hintergrund auf dem Bildschirm. Fast alle befragten Experten bevorzugen einen realen Hintergrund und die meisten finden virtuelle Hintergrundbilder, die zum Thema des Meetings passen, auch akzeptabel. Einige Interviewpartner meinten, dass ein einheitliches virtuelles Hintergrundbild das Zugehörigkeitsgefühl im Team stärken könne, insbesondere wenn die Mitglieder bis dato einander noch nicht gut kennen.

Zur Feststellung, ob ein virtuelles Meeting erfolgreich ist, ist die Einbeziehung aller Beteiligten sehr wichtig. Die aktive Teilnahme der Teammitglieder, wozu auch das aufmerksame Zuhören gehört, ist für den Vertrauensaufbau von großer Bedeutung. Hilfsbereitschaft ist auch ein wichtiger Faktor für den Vertrauensaufbau in einem virtuell kollaborierenden Team. Wenn Teammitglieder wissen, dass ihre Kollegen bereit sind, ihnen bei schwieriger und herausfordernder Teamarbeit zu helfen, sind sie eher geneigt, ihr Wissen zu teilen und gemeinsam an Lösungen zu arbeiten. Dies stärkt das Vertrauen, da die Teammitglieder spüren, dass sie nicht allein sind, sondern auf die Unterstützung ihrer Kollegen zählen können.

Die Kombination von Zielorientierung und Flexibilität ist von besonderer Bedeutung in chinesisch-deutschen Teams, um interkulturelle Synergie zu erlangen. Für die Erreichung der gemeinsamen Ziele sei es unerlässlich, zielbewusst an die Problemlösung heranzugehen und das in den Online-Meetings Vereinbarte durchzusetzen, zugleich brauche man auch die notwendige Flexibilität, um die Veränderungen in dem Arbeitsumfeld anzupassen.

(3) Handeln

Alle Interviewten betrachten es als vertrauensförderlich, dass man die Zusagen nach dem virtuellen Meeting einhält und sich an Absprachen und Vereinbarungen hält. Zum Beispiel sind Terminzusagen von großer Bedeutung bei virtuellen Meetings. Bei Nicht-Einhalten von Zusagen muss man sich rechtzeitig informieren und den Grund dafür erklären. Sonst verliert man Vertrauen.

Teamarbeit dreht sich weitgehend um die Verfolgung von Zielen und die Bewältigung einer Reihe von Problemen, die bei der Zielerreichung auftreten können. Um diese Probleme zu lösen, müssen Aufgaben an Teammitglieder verteilt werden. Zunächst einmal ist es wichtig, sich voll und ganz auf die einem zugeteilten Aufgaben zu konzentrieren. Diese müssen in hoher Qualität erledigt werden und man muss sich aktiv darum bemühen, Probleme zu lösen und die Ziele des

Teams zu erreichen. Auf diese Weise werden die anderen Teammitglieder einen als kompetent und zuverlässig wahrnehmen, was dazu beiträgt, Synergie in Teams zu erzielen und Vertrauen aufzubauen. Wenn einer hingegen seine Aufgaben nicht erfolgreich erfüllt oder diese in mangelhafter Qualität abschließt, werden die anderen seine Kompetenz und sein Wohlwollen in Frage stellen, was die Vertrauensbildung erschwert.

4.2 Atmosphäre und Umfeld bei der Vertrauensbildung

Die Online-Meetings der chinesisch-deutschen Teams sind eine besondere Form der interkulturellen Kommunikation. Nach Bolten sehen die Verfasser die interkulturelle Kommunikation als Zusammenwirken von Person, Kultur und Kontext. Im Kapitel 4.1 werden die Schlüsselfaktoren der Interaktionen der interkulturellen Teampartner, die für die Vertrauensbildung auf kognitiver, affektiver und konativer Ebene wirksam sind, dargestellt. Als Kontext für diese Interaktionen der Personen in den virtuellen Meetings sind Atmosphäre und Umfeld für den Vertrauensaufbau auch von großer Bedeutung.

4.2.1 Atmosphäre

Viele Interviewpartner sind der Ansicht, dass es vor Beginn der eigentlichen Meeting-Themen hilfreich sein könne, sich einige Minuten Zeit für ein Warming-up in dem Team zu nehmen, um eine vertrauensvolle Atmosphäre zu schaffen und die chinesischen und deutschen Teampartner trotz physischer Distanz einander näher zu bringen. Bei längeren Meetings können auch Aktivitäten eingebaut werden, die den Teilnehmern kleine Überraschungen bieten, um die Ermüdung von Online-Meetings zu mildern und die Beziehung zwischen Teammitgliedern zu stärken, was die Grundlage für den Aufbau von Vertrauen schafft. Allerdings gilt es darauf zu achten, dass diese Aktivitäten nicht von der Arbeit ablenken dürfen. Dabei spielt der Meeting-Moderator in den Bereichen wie Aufwärmten und bei der Organisation von Diskussionen eine wichtige Rolle.

Nach der Auswertung der Interviewdaten wurden folgende Aspekte festgestellt, die für die Atmosphäre in den Online-Meetings als vertrauensfördernd bzw. in manchen Fällen als vertrauensbeeinträchtigend angesehen werden (Tab. 4).

Tab. 4: Vertrauensfördernde Atmosphäre vs. Vertrauensbeeinträchtigende Atmosphäre
(Eigene Darstellung)

Vertrauensfördernde Atmosphäre	Vertrauensbeeinträchtigende Atmosphäre
<ul style="list-style-type: none"> - Sichtbarkeit und wohlklingende Stimme - Meetingaufwärmung mit passenden Themen - geeignete Aktivitäten fürs Teambuilding während der Pause des virtuellen Meetings, z. B. Kaffee trinken online - ein komfortabler Meetingraum mit guter Beleuchtung - gute Vorbereitungen aller Beteiligten auf das virtuelle Meeting - gute Meetingorganisation 	<ul style="list-style-type: none"> - Unpünktlichkeit einiger Teammitglieder - technische Probleme - mangelnde Sichtbarkeit und schlechte Audioqualität - sprachliche Barrieren - Schweigen vieler Teammitglieder - unangenehme Meetingzeit, z. B. nachmittags deutscher Zeit oder vormittags chinesischer Zeit - zu langes Sprechen eines Teammitgliedes - die Teamarbeit ablenkende Störungen - zu viele Beteiligte - chaotische Meetingorganisation

4.2.2 Umfeld

Das Umfeld bezieht sich auf die folgenden drei Ebenen: die persönliche, die unternehmensinterne und die unternehmensexterne Ebene.

Persönliche Ebene: Die Beziehungen zwischen den chinesischen und deutschen Mitgliedern können das Vertrauen zwischen ihnen wesentlich beeinflussen. Unter bekannten Teamkollegen sei häufig schon eine Basis für das Vertrauen vorhanden, das positiv auf die Interaktion in virtuellen Konferenzen wirken kann. Eine interviewte Expertin erzählte uns:

„Ich habe regelmäßige Online-Meetings mit einem deutschen Kollegen, den ich sehr gut kenne, und er verwendet immer seinen realen Hintergrund zu Hause. Manchmal sitzt er in seinem Garten, wenn wir virtuelle Meetings haben, und das stört mich überhaupt nicht. Aber wenn ich mit jemandem, den ich nicht so gut kenne, eine virtuelle Besprechung habe und er Kaffee trinkt, während er mit mir über die Arbeit spricht, habe ich das Gefühl, dass er unser Meeting nicht so ernst nimmt.“ (Frau W. L., Firma 11)

Vertrauen muss erst aufgebaut werden, wenn die chinesischen und deutschen Teammitglieder sich vor den Online-Meetings noch nicht kennen. In diesem Fall wurde von den interviewten Experten empfohlen, dass alle Teilnehmer sich vorstellen. Des Weiteren sind die Rollen, Funktionen und die Machtdistanz auch von großer Bedeutung. Nicht zuletzt sind die Persönlichkeiten und die interkulturelle

Kompetenz der einzelnen Teampartner auch für die Vertrauensbildung von Bedeutung: Es gibt Menschen, die offen sind und anderen eher schnell vertrauen und auch solche, dessen Vertrauen man sich erst über eine längere Zeit verdienen muss (vgl. Pan 2016).

Unternehmensinterne Ebene: Eine Unternehmenskultur, die Vielfalt und Diversität zulässt und ausleben lässt, gilt als eine „bindende Kraft“ (vgl. Pan 2021: 116) und fördert den Vertrauensaufbau in den interkulturellen Teams. Transparente Regeln, klare Ziele und die Definition von Rollen und Verantwortung bilden eine wichtige Grundlage für die chinesisch-deutsche Teamzusammenarbeit und sind der Vertrauensbildung in den Online-Konferenzen sehr dienlich. Darüber hinaus spielen technische Rahmenbedingungen für das Gelingen der Online-Meetings auch eine Rolle.

Unternehmensexterne Ebene: Das Länderimage kann auch die Vertrauensbildung in chinesisch-deutschen virtuellen Teams beeinflussen. Ein positives Chinabild/Deutschlandbild führt meistens zu einem Vertrauensvorschuss. Im Gegensatz dazu könnte eine negative Einstellung zu China/Deutschland zu einem Misstrauensvorschuss führen. Ein Interviewpartner teilte seine persönlichen Erfahrungen:

„Ich habe immer das Gefühl gehabt, dass die deutsch-chinesische Zusammenarbeit schon mal dadurch getragen wird, dass es da im Idealfall so eine wirklich schöne Wertschätzung gibt. Also ich habe als Deutscher in China immer das Gefühl gehabt, dass ich als Deutscher schon mal so einen Nationenvorschuss bekomme. (Herr P. O., Firma 19)

Nach der Auswertung der Interviewdaten wurden folgende Aspekte festgestellt, die für das Umfeld der virtuellen Meetings als vertrauensfördernd bzw. vertrauensbeeinträchtigend festgestellt werden (Tab. 5).

Tab. 5: Vertrauensförderndes Umfeld vs. Vertrauensbeeinträchtigendes Umfeld (Eigene Darstellung)

Vertrauensförderndes Umfeld	Vertrauensbeeinträchtigendes Umfeld
<ul style="list-style-type: none"> - offene und diversitätsfreundliche Unternehmenskultur - Face-to-Face Teambuilding - technische Unterstützung - (inter-)kulturelles Training - Sprachtraining - positives China/Deutschlandbild 	<ul style="list-style-type: none"> - seltene informelle Treffen - schwieriger Zugang zu den erforderlichen technischen Ressourcen - negatives China/Deutschlandbild - Vorurteile gegenüber der Kultur des Anderen

4.3 Vertrauensbildung als interaktiver und multidimensionaler Prozess

Basierend auf den oben beschriebenen Ergebnissen der Datenanalyse kann die Vertrauensbildung unter Mitgliedern chinesisch-deutscher Teams bei virtuellen Meetings als ein dynamischer und vielschichtiger Prozess betrachtet werden, der durch wechselseitige Interaktionen von acht Schlüsselkategorien, jeweils auf der kognitiven, affektiven und konativen Ebene, gekennzeichnet ist. Zudem wird dieser Prozess durch die Atmosphäre und das Umfeld gefördert oder beeinträchtigt (Abb. 2). Die Vertrauensbildung ereignet sich immer als Interaktion der kollaborierenden Teammitglieder und dieses Interagieren kann im Sinne von Bolten (2018: 22) als ein wechselseitiges Zusammenspiel von verbalen, nonverbalen, paraverbalen und extraverbalen Komponenten verstanden werden.

Aufgrund der oben dargelegten Forschungsergebnisse haben die Verfasser das Modell „Vertrauensbildung unter Mitgliedern chinesisch-deutscher Teams bei virtuellen Meetings als interaktiver und multidimensionaler Prozess“ (Abb. 2) ausgearbeitet.

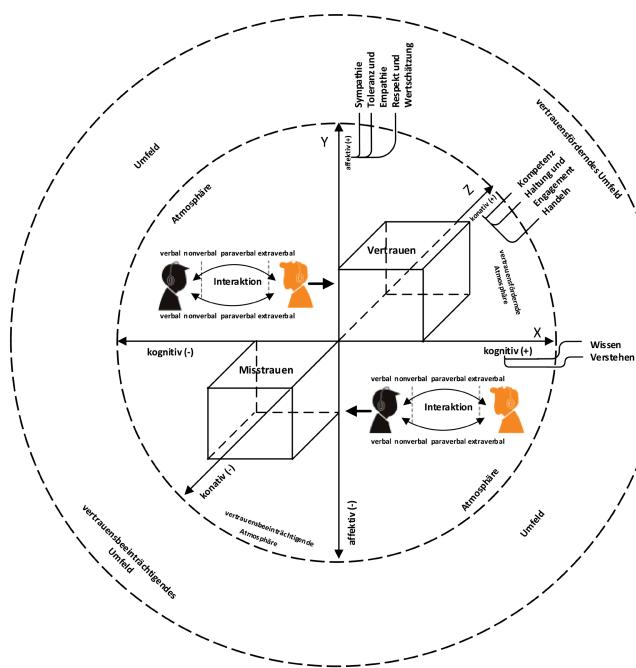


Abb. 2: Modell zur Vertrauensbildung unter Mitgliedern chinesisch-deutscher Teams bei virtuellen Meetings als interaktiver und multidimensionaler Prozess (Eigene Darstellung)

Wie aus dem obigen Modell ersichtlich ist, sollte die Vertrauensbildung als ein multidimensionaler Prozess betrachtet werden, der auf den folgenden drei Ebenen stattfindet:

Auf der kognitiven Ebene (X-Achse) wird die Vertrauensbildung von den Schlüsselfaktoren Wissen und Verstehen beeinflusst (siehe 4.1.1).

Auf der affektiven Ebene (Y-Achse) wirken besonders die Schlüsselfaktoren Sympathie, Toleranz, Empathie, Respekt und Wertschätzung stark auf die Vertrauensbildung ein (siehe 4.1.2).

Auf der konativen Ebene (Z-Achse) spielen besonders die Schlüsselfaktoren Kompetenz, Haltung und Engagement sowie Handeln eine maßgebliche Rolle in Bezug auf die Vertrauensbildung (siehe 4.1.3).

Gemäß dem obigen Modell kann das Ausmaß und die Intensität des Vertrauens eines Teammitglieds zu einem anderen interkulturellen Teampartner in Form eines „Vertrauensquaders“ dargestellt werden. Das Volumen dieses Vertrauensquaders wird von den jeweiligen Schlüsselfaktoren auf den zuvor beschriebenen drei Ebenen beeinflusst.

Wie bereits dargestellt, hängt das Volumen des Vertrauensquaders auch von der Atmosphäre und dem Umfeld ab. In einer förderlichen Atmosphäre und Umgebung, die Vertrauen unterstützen, fällt es einem Teammitglied leichter, einem anderen zu vertrauen. Im Gegensatz dazu führt eine Atmosphäre oder ein Umfeld, das das Vertrauen beeinträchtigt, zu Vertrauensverlust und sogar Misstrauen (siehe 4.2).

Vertrauen kann im Verlauf der Interaktionen der Teamkollegen wachsen, aber es kann auch schnell verloren gehen, wenn es durch manche Wirkungsfaktoren negativ beeinflusst und erschüttert wird. Um Vertrauen aufzubauen und aufrechtzuerhalten, müssen die verschiedenen Wirkungsfaktoren kontextabhängig berücksichtigt werden.

5 Strategien und Ansätze zur Vertrauensbildung in chinesisch-deutschen Teams bei virtuellen Meetings aus Sicht der interkulturellen Interaktion

Wie im Kapitel 3 beschrieben, ergeben sich nach der Kodierung der Interviewdaten acht Kernkategorien, die als Schlüsselfaktoren die Vertrauensbildung in chinesisch-deutschen Teams bei virtuellen Meetings beeinflussen. Basierend auf der obigen Datenauswertung und aufgrund des im Kapitel 4 dargestellten Modells zur *Vertrauensbildung als interaktiver und multidimensionaler Prozess* werden im

Folgenden Strategien und Ansätze zur Vertrauensbildung in chinesisch-deutschen Teams während virtueller Meetings eruiert.

Nach Bolten betrachten die Verfasser der vorliegenden Arbeit Kommunikation als Interaktion, die verbale, nonverbale, paraverbale und extraverbale Aspekte umfasst (Bolten 2018: 21–26). Da virtuelle Meetings zugleich auch als Kommunikations- bzw. als Interaktionsprozess zu betrachten sind, wie mehrere befragte Experten betonten, werden die Strategien und Ansätze zur Vertrauensbildung in chinesisch-deutschen Teams bei virtuellen Meetings aufgrund der Datenauswertung aus diesen vier Perspektiven ausgearbeitet, die in der Tabelle 6 zusammenfassend dargestellt werden.

Tab. 6: Strategien und Ansätze zur Vertrauensbildung in chinesisch-deutschen Teams bei virtuellen Meetings aus verbaler, nonverbaler, paraverbaler und extraverbaler Perspektive (Eigene Darstellung)

	kognitiv	affektiv	konativ
verbal	durch verbale Kommunikation mehr Wissen und Verständnis über die dt./chin. Partner erlangen	durch Redebeiträge mehr Sympathie von den dt./chin. Partnern gewinnen sowie ihnen gegenüber Toleranz und Respekt zeigen	durch überzeugendes Reden Engagement und Zielbewusstes Handeln zeigen
non-verbal	durch angemessene Gestik und Mimik, PPT etc. den dt./chin. Partnern zu Wissen und Verstehen helfen	durch positive Körpersprache (z. B. Lächeln, Nicken, Blickkontakt via Kamera, Emojis) Interesse, Wohlwollen und Respekt zeigen	durch wohltuendes Erscheinungsbild Selbstbewusstsein, Glaubwürdigkeit und Zielbewusstsein ausstrahlen
para-verbal	durch angemessene Lautstärke, Pausen und Sprechgeschwindigkeit sich verständlich und glaubwürdig machen	durch wohlklingende Stimme, klare Artikulation, gute Aussprache Sympathie gewinnen und audiovisuell ausstrahlen	durch angemessene Intonation und Schwung in der Stimme Kompetenz und Tatkraft zeigen
extra-verbal	vor und nach den Meetings Infos einholen bzw. Feedback geben, durch persönliches Treffen gute Beziehungen zu den dt./chin. Partnern pflegen	durch angemessene Kleidung professionell in den Meetings auftreten	den Worten Taten folgen lassen bzw. durch Einhaltung von Versprechen Zuverlässigkeit zeigen, durch Zielerreichung Kompetenz zeigen

Im Folgenden werden die oben dargestellten Strategien und Ansätze zur chinesisch-deutschen Vertrauensbildung bei virtuellen Meetings unter besonderer Berücksichtigung der chinesisch-deutschen interkulturellen Teamkommunikation näher erläutert.

5.1 Vertrauensbildung durch verbale Interaktion

In den virtuellen Meetings spielt der sprachliche Austausch zwischen den chinesisch-deutschen Teammitgliedern eine zentrale Rolle. Aus der Auswertung der Interviewdaten ergibt sich, dass gute Kommunikation und Metakommunikation, insbesondere die in verbaler Form, Vertrauensbildung in chinesisch-deutschen Teams auf allen drei Dimensionen, also auf der kognitiven, affektiven und konativen, fördern können. Die verbale Kommunikationsfähigkeit ermöglicht den Teammitgliedern die Wissenserweiterung und ein tieferes Verständnis des anderen. Dabei spielt die Sprache eine tragende Rolle.

Auch wenn von Englisch häufig als Lingua franca in der virtuellen Kommunikation gesprochen wird, sind viele interviewte Experten der Ansicht, dass es sehr förderlich auf die Vertrauensbildung wirke, wenn die chinesischen und deutschen Teammitglieder die Landessprache der interkulturellen Partner sprechen, sei es Deutsch oder Chinesisch. Sie sehen dies als ein Zeichen des Interesses und des Respekts. Daher ist allgemein zu empfehlen, dass man, wenn man für längere Zeit in einem chinesisch-deutschen Team tätig ist, die Sprache des Partners lernt und versucht, diese in der virtuellen Kommunikation zu verwenden: Wenn diese *Landessprache* des Partners als Geschäftssprache benutzt wird, ist es wichtig, dass man diese Fremdsprache beherrscht. Dies zeigt auch die Sprachkompetenz. Wenn aber eine andere Sprache, sehr häufig geht es hier um Englisch, als Arbeitssprache dient, kann man durch Versuche, Deutsch bzw. Chinesisch zu sprechen, den deutschen bzw. chinesischen Teampartnern sein Wohlwollen zeigen und bei diesen Sympathie gewinnen. In diesem Fall braucht man die *Landessprache* des Partners nicht fließend zu sprechen. Im Allgemeinen sehen die befragten Experten das Phänomen des Sprachengemisches bzw. der Mehrsprachigkeit, das in den Online-Meetings häufig zu beobachten ist, durchaus positiv und als Zeichen der Teamdiversität. Sie rieten allerdings, dass man darauf achten sollte, dass das Gesagte für alle Teammitglieder verständlich gemacht werden müsse.

Vorgespräche vor virtuellen Meetings ermöglichen es den Teammitgliedern, sich vorab näher kennenzulernen und sich für die Zielerreichung der Teams vorzubereiten. Dies schafft die notwendige Grundlage für eine effektive Kommunikation während der Meetings. Mit Hilfe der notwendigen Vorgespräche kann eine zielorientierte Agenda für das Online-Meeting ausgearbeitet werden, die sichergestellt, dass alle Teammitglieder ein klares Verständnis für den Zweck des Meetings haben und darauf vorbereitet sind, aktiv und konstruktiv an dem Meeting teilzunehmen.

Wie im Kapitel 2 beschrieben, sind gemeinsame Ziele ein wichtiges Merkmal des Teams. Vertrauen zwischen den Teammitgliedern baut sich durch die Zielerreichung oder den gemeinsamen Weg dorthin auf. Für den Erfolg der chinesisch-deutschen Teamarbeit kommt es häufig darauf an, durch verbale Kommunikation

in den virtuellen Meetings Ziele klar zu formulieren und den Arbeitsprozess zur Zielerreichung zu konzipieren.

Die sprachliche Darstellungs- und Ausdrucksweise ist auch von großer Wichtigkeit. Insbesondere den chinesischen Teammitgliedern, die dazu tendieren, indirekt zu kommunizieren, ist zu raten, bei virtuellen Meetings ihre Informationen, Ideen und Vorschläge den deutschen Teampartnern auf eine klare und präzise Art und Weise verbal zu vermitteln. Leere Floskeln können die verbale Kommunikation vernebeln und wichtige Informationen oder Absichten verschleieren. Darüber hinaus ist denjenigen chinesischen Teammitgliedern, die im Vergleich zu ihren deutschen Partnern im Allgemeinen weniger an der Diskussion teilnehmen, zu empfehlen, sich aktiv an dem verbalen Austausch zu beteiligen und u. a. durch Fragen und Bestätigen den Teammitgliedern ihr Engagement zu zeigen. Hingegen ist den deutschen Teammitgliedern, die häufig in einer Diskussionsrunde lange reden und eher an einen direkten Kommunikationsstil gewohnt sind, zu raten, ihre Art und Weise der verbalen Kommunikation kritisch zu reflektieren, um besser mit ihren chinesischen Partnern harmonieren zu können. Beide Seiten sollten bei der verbalen Kommunikation in virtuellen Meetings Anerkennung und Wertschätzung für die Beiträge ihrer Teamkollegen zum Ausdruck bringen. Dies trägt zum Gewinn von Sympathie bei, die das Vertrauen festigt.

Generell sollte man darauf achten, dass man zum einen durch klar formuliertes und überzeugendes Reden sein Engagement und zielbewusstes Handeln zeigt und zum anderen nicht durch zu langes Reden und dadurch, anderen immer wieder ins Wort zu fallen, dominiert und zu viel Zeit raubt. Hierbei sollte auch die Person, die das Online-Meeting moderiert, für angemessene Redezeit der Teilnehmer sorgen und sicherstellen, dass die verbale Kommunikation effektiv und fokussiert bleibt. Dies erfordert auch Disziplin in Bezug auf die Einhaltung von Zeitplänen und Zeitlimits für Diskussionen.

Viele Interviewpartner haben ausdrücklich empfohlen, die in den Online-Meetings festgelegten Vereinbarungen zeitnah schriftlich zu dokumentieren, um durch Klarheit und Transparenz das Verstehen in dem Team sicherzustellen und weitere Handlungsschritte zur Zielerreichung zu regeln.

5.2 Vertrauensbildung durch nonverbale Interaktion

Bei virtuellen Meetings ist die nonverbale Kommunikation oft stark eingeschränkt, da die Teilnehmer physisch an unterschiedlichen Standorten sind. Umso mehr sollte man dem nonverbalen Aspekt in Videokonferenzen Beachtung schenken. Fast alle Befragten, insbesondere die deutschen, haben empfohlen, während virtueller Meetings die Kameras einzuschalten. Es wird vorgeschlagen, dass die Kameras so aus-

gerichtet sind, dass das Gesicht und die Schultern den anderen Teammitgliedern sichtbar sind. Eine klare Sicht auf das Gesicht ist wichtig, damit Gesichtsausdrücke und Gesten auf dem Bildschirm erkennbar bleiben und die anderen Teampartner diese wahrnehmen können. Dies kann zu einer besseren zwischenmenschlichen Verbindung beitragen.

Um den Mangel an nonverbalen Signalen, die bei der Face-to-Face-Kommunikation gängig sind und aber während der Online-Kommunikation zum großen Teil verloren gehen, auszugleichen, schlugen einige Befragte den Teilnehmern an Videokonferenzen vor, bei virtuellen Meetings ihre Gestik und Mimik in angemessenem Maß übertreibend einzusetzen, insbesondere wenn es um positive Körpersprache geht. Dadurch kann man gegenüber den Teampartnern sein Wohlwollen und seinen Respekt *hervorheben* und die Vertrauensbildung bei virtuellen Meetings unterstützen.

Des Weiteren wurden von ein paar befragten Experten Teambuildingaktivitäten wie Online-Gymnastik, Online-Spiele und Online-Kaffeepause, die ca. fünf Minuten dauern, als vertrauensfördernde Maßnahmen genannt. Solche gemeinsamen Online-Aktivitäten während der virtuellen Meetings können effektive Mittel sein, um ein besseres Kennenlernen der chinesischen und deutschen Teammitglieder zu ermöglichen, das Teamzusammengehörigkeitsgefühl zu stärken und letztlich Vertrauen zu fördern. Hierbei sollte darauf hingewiesen werden, dass solche Aktivitäten nicht für alle Online-Meetings geeignet sind und auch nicht bei allen Teammitgliedern Interesse finden. Aus diesem Grund können die chinesischen und deutschen Teammitglieder vor einem virtuellen Meeting aushandeln, ob solche Online-Aktivitäten und welche praktiziert werden. In dieser Situation ist die Metakommunikation in dem chinesisch-deutschen Team wichtig.

Ein weiterer wichtiger nonverbaler Faktor ist der Hintergrund in virtuellen Meetings. Viele Befragte bevorzugten den realen Hintergrund und sind der Ansicht, dass er den Teilnehmern Authentizität verleiht. Außerdem fanden die interviewten Experten auch virtuelle Hintergründe akzeptabel, die zu dem Grad der Formalität der Online-Kommunikation passen. Zu einer formellen Videokonferenz passen beispielsweise eher schlichte virtuelle Hintergründe. Hierbei könnten die Mitglieder ggf. auch die Meinung von anderen Teampartnern anhören, um sicherzustellen, dass der gewählte Hintergrund angemessen ist und den anderen Teamkollegen nicht unpassend oder unangenehm vorkommt.

Eine Power-Point-Präsentation (PPT) ist ein nützliches Mittel, das dem effizienten Informations- und Meinungsaustausch dienlich ist. Es ist sowohl den deutschen, als auch – insbesondere – den chinesischen Teammitgliedern zu raten, Inhalte der PPT klar zu strukturieren und mit Hilfe durchdachter Stichworte inhaltliche Schwerpunkte erkennbar zu machen. Durch sachlich fundierte und strukturell gut aufgebaute PPT kann man anderen Kollegen im Team seine Kompetenz zeigen und

zur Zielerreichung beitragen. Ein weiteres nonverbales Hilfsmittel sind Emojis, die die Teilnehmer in den virtuellen Meetings einsetzen können, um eine harmonische und vertrauensvolle Atmosphäre zu schaffen.

5.3 Vertrauensbildung durch paraverbale Interaktion

Die Stimmführung, Aussprache, Lautstärke und Sprechgeschwindigkeit sind wichtige paraverbale Faktoren, die Vertrauensbildung in virtuellen Meetings beeinflussen. Im Allgemeinen ist den Teilnehmern zu empfehlen, sich durch angemessene Lautstärke, Pausen und Sprechgeschwindigkeit verständlich zu machen und andere zu überzeugen. Außerdem wird dazu geraten, klar und deutlich – ggf. auch überdeutlich – zu artikulieren, um die akustische Verständlichkeit für die Zuhörer zu erhöhen.

Insbesondere den chinesischen Teampartnern, die dazu neigen, leise oder eintönig zu sprechen, ist zu empfehlen, in virtuellen Meetings laut zu sprechen und zugleich auf Intonation und Schwung in der Stimme zu achten. Denn durch angemessene Intonation und energievolles Sprechen zeigt man Souveränität und Überzeugungskraft, was zum Vertrauensaufbau beitragen kann. Überdies ist zu ergänzen, dass man, wenn man die Muttersprache spricht, die aber für die anderen Teampartner eine Fremdsprache ist, langsam und ohne Akzent sprechen muss, damit man auch von wirklich jedem gut verstanden wird.

Zum Schluss ist anzumerken, dass auch die Verwendung von hochwertigen Audio-Equipment wichtig ist, um die Tonqualität sicherzustellen. Überdies sollte man bei virtuellen Meetings störende Hintergrundgeräusche vermeiden.

5.4 Vertrauensbildung durch extraverbale Interaktion

Basierend auf der Analyse im Kapitel 4 ist aus dem extraverbalen Aspekt im Allgemeinen zu empfehlen, eine vertrauensfördernde Atmosphäre und ein positives Umfeld zur Vertrauensbildung für chinesisch-deutsche Teams zu kreieren.

Aufgrund der Eruierung im Kapitel 4.2 sollte man sich gut auf die Online-Meetings vorbereiten und diese gut organisieren. Dazu gehört, dass die chinesischen und deutschen Teampartner sich schon vor dem virtuellen Meeting über den Stand bzw. über die kurzfristigen und langfristigen Ziele der Teamarbeit informieren. Vor wichtigen Online-Konferenzen sind Testläufe hilfreich, um zu garantieren, dass die virtuellen Meetings technologisch einwandfrei funktionieren.

Nach dem Online-Meeting sollten die neu vereinbarten Ziele und Termine schriftlich festgehalten und allen Teampartnern übermittelt werden. Außerdem

sollte man zu dem Vereinbarten ein Feedback geben und durch entsprechendes Handeln das Versprechen einhalten. Überdies sollte man geeigneten Raum und genug Zeit für das Meeting zur Verfügung stellen. Professionelles Auftreten mit passender Kleidung im virtuellen Meeting trägt auch zur Schaffung einer guten Atmosphäre bei.

Auf der persönlichen Ebene wurde von fast allen Interviewpartnern ausdrücklich empfohlen, wenn möglich, durch persönliche Treffen harmonische kollegiale Beziehungen zu den deutschen bzw. chinesischen Partnern aufzubauen und zu pflegen. In diesem Sinne ist die Gestaltung eines hybriden Arbeitsmodells wichtig. Darüber hinaus sollte man den persönlichen Differenzen Aufmerksamkeit schenken.

Auf der unternehmensinternen Ebene sollte man Interkulturalität und Diversität in die gemeinsam getragene Unternehmenskultur integrieren und diese mit Leben füllen. Überdies sollte man für alle nachvollziehbare Regeln erarbeiten sowie Rollen, Verantwortung und Arbeitsteilung klar definieren, um der Zielerreichung in der chinesisch-deutschen Teamzusammenarbeit, die ein wichtiger Anhaltspunkt für das Vertrauen bildet, dienlich zu sein.

Auf der unternehmensexternen (Makro)Ebene ist eine gute chinesisch-deutsche Beziehung für die Schaffung eines vertrauensfördernden Umfeldes von großer Bedeutung. Auch wenn man als Einzelperson das Chinabild in Deutschland bzw. das Deutschlandbild in China nur geringfügig beeinflussen kann, sollten die chinesischen und deutschen Teampartner sich gemeinsam darum bemühen, zu einem besseren Verständnis zwischen der chinesischen und deutschen Bevölkerung beizutragen, insbesondere dazu, dass China von den Deutschen nicht als Rivale, sondern als Partner gesehen wird.

6 Schlussbetrachtung und Ausblick

Unterstützt von dem etablierten Modell, Vertrauen in den drei Dimensionen Kompetenz, Integrität und Wohlwollen zu betrachten (vgl. Kap. 2.3), wurde ein Leitfaden für Experteninterviews ausgearbeitet. Basierend auf der Auswertung der durch Experteninterviews erfassten Daten wurden wichtige Wirkungsfaktoren, die Vertrauensbildung in chinesisch-deutschen Teams bei virtuellen Meetings beeinflussten, festgelegt. Abgeleitet von diesen Wirkungsfaktoren wurden acht Schlüssel faktoren abgeleitet, die auf der kognitiven, affektiven und konativen Ebene die Vertrauensbildung in chinesisch-deutschen Teams in der Online-Kommunikation via virtuelle Meetings zusammenwirkend beeinflussen:

- Auf der kognitiven Ebene bilden Wissen und Verstehen die Grundlage für den Vertrauenvorschuss und Vertrauensaufbau.

- Auf der affektiven Ebene sind Sympathie, Toleranz und Empathie sowie Respekt und Wertschätzung essentiell, um den Vertrauensausbau zu fördern.
- Auf der konativen Ebene sind die Schlüsselfaktoren Kompetenz, Haltung und Engagement besonders wichtig. Zudem ist Handeln entscheidend für die Vertrauensbildung in interkulturellen Teams in der Online-Kommunikation.

Die vorliegende Untersuchung verdeutlicht, dass die oben dargestellte Vertrauensbildung ein interaktiver und multidimensionaler Prozess ist: ein Prozess der interkulturellen Kommunikation bzw. Interaktion. Dieser umfasst verbale, nonverbale, paraverbale und extraverbale Aspekte. Darüber hinaus wurde durch die vorliegende Arbeit festgestellt, dass Atmosphäre und Umfeld als kontextueller Rahmen den Prozess der interkulturellen Online-Interaktionen zwischen den chinesischen und deutschen Teammitgliedern vertrauensfördernd, aber auch als vertrauensbeeinträchtigend beeinflussen können.

Wenn man die Vertrauensbildung in chinesisch-deutschen Teams in der virtuellen Kommunikation als interkulturelle Interaktion betrachtet, lässt sich hervorheben, dass die in dieser Arbeit konstatierten Wirkungsfaktoren als interdependente Teile einer Ganzheit bzw. eines wechselseitigen Zusammenspiels der verbalen, nonverbalen, paraverbalen und extraverbalen Aspekte zu verstehen sind. Man kann z. B. mit Offenheit und Ehrlichkeit Sympathie von anderen Teampartner gewinnen, könnte aber auch, wenn man nicht die notwendige interkulturelle Sensibilität besitzt, mit undurchdachter direkter Kritik, die häufig offen und ehrlich ist, Menschen aus einem anderen Kulturkreis verletzen, was bei den letzteren zu Argwohn und Misstrauen führen kann. Man kann durch eloquentes Reden den anderen Teammitgliedern seine Kompetenz offenbaren, könnte aber auch dadurch für die anderen, die eher wortkarg sind, als zu dominierend und gar rücksichtslos erscheinen. Vor diesem Hintergrund ist es sehr wichtig, wie das *Modell zur Vertrauensbildung als interaktiver und multidimensionaler Prozess* erkennbar macht, die Vielschichtigkeit des Vertrauens, die Reziprozität der Akteure sowie das wechselseitige Zusammenspiel der in der vorliegenden Untersuchung dargestellten Wirkungsfaktoren dabei immer wieder zu berücksichtigen.

Die Verfasser erhoffen, durch diese Untersuchung einen theoretischen und empirischen Beitrag zur Erforschung der Vertrauensbildung in interkulturellen Teams in der virtuellen Kommunikation zu leisten und weitere Forschungen zu diesem Thema anzuregen. Diese Arbeit fokussiert sich auf das interkulturelle Paar *chinesisch-deutsch*. Andere Kulturen, die in den befragten internationalen Unternehmen auch vertreten sind, wurden nicht berücksichtigt. Diese kulturelle Vielfalt sollte aber in der künftigen Forschung miteinbezogen werden. Aus der Untersuchung haben die Verfasser auch die unten genannten Aspekte, die für den Vertrau-

ensaufbau in interkulturellen Teams in der Online-Kommunikation von Bedeutung sind, herausgefunden. Aufgrund des begrenzten Rahmens der vorliegenden Arbeit konnten wir nicht gründlich auf diese Aspekte eingehen. Daher ist es sehr wünschenswert, dass sie in der künftigen Forschung untersucht werden:

- Wechselwirkung der Online- und Offline-Kommunikation für die Vertrauensbildung in interkulturellen Teams;
- Wechselseitiges Zusammenspiel von Personen, Kultur und Kontext für die Vertrauensbildung in interkulturellen Teams unter Berücksichtigung der virtuellen Kommunikation;
- Vertrauensbildung in chinesisch-deutschen virtuellen Teams zur Steigerung der Effizienz und Effektivität;
- Vertrauensbildung unter Berücksichtigung der Diversität in Unternehmen (Kultur, Rolle, Funktionen, Alter, Geschlecht etc.).

Wie in der vorliegenden Arbeit mehrmals betont, baut sich Vertrauen in chinesisch-deutschen Teams im Prozess der interkulturellen Interaktion auf. Diese Vertrauensbildung kann nicht durch einseitige Bemühungen eines Partners vollzogen werden, sondern nur durch vitalen interkulturellen Austausch, nicht zuletzt durch den wissenschaftlichen Austausch im *Interkulturellen Forum der deutsch-chinesischen Kommunikation*.

Research Funding: Der Aufsatz entstand im Rahmen des Forschungsprojekts Interkulturelles Management chinesischer Unternehmen in Deutschland (Projektnummer: 18YJA740035), gefördert durch das Bildungsministerium der VR China.

Literaturverzeichnis

- Bolten, Jürgen. 2018. *Einführung in die interkulturelle Wirtschaftskommunikation*. Göttingen: Vandenhoeck&Ruprecht.
- Bolten, Jürgen/Berhault, Mathilde. 2018. VUCA-World, virtuelle Teamarbeit und interkulturelle Zusammenarbeit. In: Von Helmolt, Katharina/Ittstein, Daniel Jan (Hrsg.): *Digitalisierung und (Inter-)Kulturalität. Formen, Wirkung und Wandel von Kultur in der digitalisierten Welt*. Stuttgart: ibidem. 105–132.
- CHKD (Hrsg.). 2023. *Geschäftsklimaindex 2023 – Chinesische Unternehmen in Deutschland*. Berlin: Die Chinesische Handelskammer in Deutschland e. V. (CHKD).
- CIIPA (Deutschland) (Hrsg.). 2022. *Jahresbericht 2022–2023 – Vertrauen in eine gemeinsame Zukunft. Chancen durch industrielle Kooperation*. Frankfurt: China International Investment Promotion Agency (Germany) GmbH (CIIPA).
- Fajen, Annalena. 2018. *Erfolgreiche Führung multikultureller virtueller Teams. Wie Führungskräfte neuartige Herausforderungen meistern*. Wiesbaden: Springer Gabler.

- Flick, Uwe/Kardorff, Ernst von/Steinke, Ines (Hrsg.). 2013 [2000]. *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. 10. Auflage. Reinbeck: Rowohlt.
- Genkova, Petia. 2018. *Interkulturelle Wirtschaftspsychologie*. Wiesbaden: Springer.
- Hegner, Sabrina. 2012. *Die Relevanz des Vertrauens für das identitätsbasierte Management globaler Marken. Ein interkultureller Vergleich zwischen Deutschland, Indien und Südafrika*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Henze, Jürgen. 2008. Die Rolle von Vertrauen in sozialen Beziehungen – das Beispiel chinesisch-sprachiger Kulturräume. In: Jammal, Elias (Hrsg.): *Vertrauen im interkulturellen Kontext*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. 193–211.
- Herzfeldt, Erna/Sackmann, Sonja A. 2021. Kommunikation und Kooperation in virtuellen und internationalen Teams. In: Einwiller, Sabine/Sackmann, Sonja/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): *Handbuch Mitarbeiterkommunikation. Interne Kommunikation in Unternehmen*. Wiesbaden: Springer Gabler. 1–18.
- Köppel, Petra. 2008. *Konflikte und Synergien in multikulturellen Teams. Virtuelle und face-to-face-Kooperation*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Luhmann, Niklas. 2014. Vertrauen. Konstanz: UVK.
- Maschnig, Monika. 2021. *Und PLÖTZLICH ist die KAMERA an. Souverän wirken in Videokonferenzen, Webinaren & Co*. Offenbach: GABAL.
- Mayer, Roger C./Davis, James H./Schoorman, F. David. 1995. An Integrative Model of Organizational Trust. In: *The Academy of Management Review* 20(3). 709–734.
- Mayring, Philipp. 2015. *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. 12. Auflage. Weinheim: Beltz.
- Miebach, Bernhard. 2017. *Praxishandbuch Human Resource Management. Das Individuum und seine Potentiale für die Organisation*. Wiesbaden: Springer.
- Münscher, Robert. 2011. *Vertrauensentwicklung im interkulturellen Management. Ein empirischer Beitrag am Beispiel der deutsch-französischen Zusammenarbeit*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Münscher, Robert/Hormuth Julia. 2013. *Vertrauensfallen im internationalen Management. Hintergründe-Beispiele-Strategien*. Heidelberg: Springer Gabler.
- Müthel, Miriam. 2006. *Erfolgreiche Teamarbeit in deutsch-chinesischen Projekten*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Pan, Yaling (潘亚玲). 2016. *Bedeutung und Förderung interkultureller Kompetenz* (《跨文化能力内涵与培养》). Beijing: University of International Business and Economics Press (对外经济贸易大学出版社).
- Pan, Yaling. 2021. Diversitätsmanagement chinesischer Unternehmen in Deutschland aus interkultureller Sicht – Eine empirische Untersuchung. In: *Interkulturelles Forum der deutsch-chinesischen Kommunikation* 1(1). 104–129.
- Rump, Jutta/Eilers, Silke (Hrsg.). 2022. *Arbeiten in der neuen Normalität. Sieben Trilogien für die neue Arbeitswelt*. Heidelberg: Springer Gabler.
- Schön, Wolfram. 2020. *Vertrauensorientiertes Projektmanagement. Top-10-Erfolgsfaktoren für Projekte und Veränderungsprozesse*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Yin, Robert K. 2009. *Case Study Research. Design and Methods*. Los Angeles: Sage Publications.
- Zhang, Xiaoling (张晓玲). 2022. *Intercultural Trust between Managers and Employees. Based on the Perspective of the Interaction between German Expatriates and Their Chinese Employees* (《跨文化上下级信任：基于德国外派管理人员与中国员工互动的视角》). Beijing: Social Sciences Academic Press (社会科学文献出版社).

Angaben zu den Personen

Prof. Dr. Yaling Pan lehrt an der University of International Business and Economics (UIBE) in Beijing, China, mit Schwerpunkten in Forschung und Lehre im Bereich der Interkulturellen (Wirtschafts)kommunikation, der interkulturellen Kompetenz von Individuen, Gruppen und Organisationen, (virtuellen) interkulturellen Zusammenarbeit in Teams und Organisationen sowie im interkulturellen Training und in der Auslandsgermanistik.

Yangyang Chen ist Doktorand an der University of International Business and Economics (UIBE) in Beijing und Associate Professor an der Jilin International Studies University (JISU) in Changchun, China. Seine Schwerpunkte in Forschung und Lehre liegen in den Bereichen der Interkulturellen (Wirtschafts)kommunikation sowie (virtuellen) interkulturellen Zusammenarbeit in Teams und Organisationen.