

Online-Networking – Herausforderung für ›verteilte‹ Betriebsräte

Vernetzung tut Not unter Betriebsräten. Innerhalb eines Konzerns (ob deutschland-, EU- oder weltweit) müssen sich die Betriebsräte austauschen und abstimmen. Aber auch Interessenvertretungen einer Branche beispielsweise täten gut daran, sich gegenseitig über aktuelle Entwicklungen auf dem Laufenden zu halten...¹ Und da gibt es mehr Möglichkeiten als nur teure, mit Reisen verbundene und deshalb seltene Sitzungen.

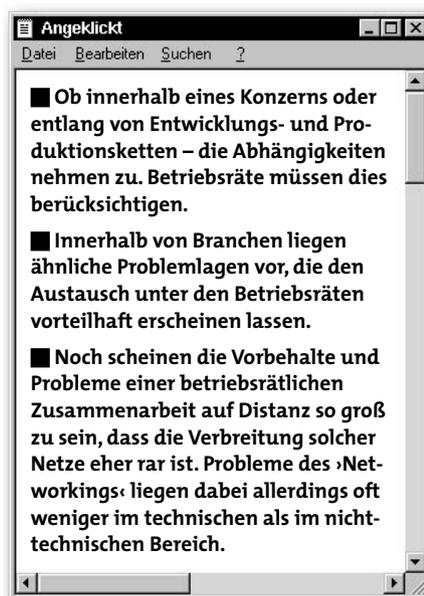
ÜBER DIE NOTWENDIGKEIT und die Erfordernisse einer ›Zusammenarbeit auf Distanz‹ für Betriebs- und Personalräte herrscht weitgehend Einigkeit – das Stichwort dazu lautet: ›Networking‹. Konkret geht es darum, mit Online-Medien [⇔] Verbindungen zu knüpfen, voneinander zu lernen, Austausch zu pflegen, das gemeinsame Vorgehen abzustimmen. Ziel: Sich nicht gegeneinander ausspielen zu lassen, sich gegenseitig zu unterstützen, von den Erfahrungen der anderen zu profitieren oder die verschiedenen ›Wurstscheiben‹ zusammenzutragen und damit trotz ›Salami-Taktik‹ der Unternehmensseite einen gemeinsamen Blick auf die ›ganze Wurst‹ zu erlangen.

Technisch gesehen kann mit Hilfe so genannter ›Groupware‹ [⇔] oder ›Collaboration Tools‹ [⇔] für eine Gruppe kooperierender Betriebsräte ein gemeinsamer ›virtueller‹ [⇔] Arbeitsraum, ein nur durch Vernetzung existierendes ›Kooperations-Büro‹ eingerichtet werden...²

1... Die Arbeitgeber tun es längst und initiieren zum Beispiel Branchen-Benchmark-Projekte, vergleichen Einstiegsgehälter usw.

2... Siehe auch: ›Teamarbeit auf Distanz‹ in: cf 7-8/02, von Knut Hüneke

Ist ein solcher ›Gruppenarbeitsraum‹ erst einmal installiert, liegen seine Vorteile auf der Hand: Die Beteiligten arbeiten zwar an verschiedenen Orten, vielleicht sogar zu verschiedenen Zeiten, aber doch – am Bildschirm – in einem gemeinsamen Bereich. Die gruppenbezogenen E-Mails und Mitteilungen gehen dabei nicht in der Flut sonstiger elektronischer Post unter, sondern stehen im ›Gruppenarbeitsraum‹ gleich thematisch geordnet zur Verfügung. Alle Beteiligten können über den gleichen und aktuel-



len Datenbestand (den gemeinsamen ›Aktenschrank‹) verfügen, wie zum Beispiel ein Verzeichnis aller betrieblichen Regelungen. Die Koordination und Vorbereitung von Terminen (persönliche Treffen, Telefonate, Chats [⇔], Telefon- oder gar Video-Konferenzen usw.) läuft schneller und reibungsloser, allein schon weil alle Kontaktdaten immer aktuell vorliegen oder eine Themensammlung (inklusive angehängter oder verlinkter Dokumente) online unterstützt wird. Die Bearbeitung gemeinsamer Dokumente wird durch ein Versionen-Management [⇔] unterstützt, Diskussionen im Netz können nach Themen sortiert geführt werden, Projektmanagement-Funktionen helfen, am Ball zu bleiben und so weiter und so fort.

Um Missverständnissen vorzubeugen: Mediengestützte Kommunikation ist kein Ersatz für persönliche Zusammenarbeit, aber sie eröffnet zusätzliche Möglichkeiten für die Zeit dazwischen und sie ermöglicht eine Zusammenarbeit dort, wo Kommunikation und Kooperation ansonsten schwer oder gar nicht möglich wären. Und ein solcher virtueller Arbeitsraum vermag sogar – richtig eingesetzt – ein gehöriges Maß an Gruppenidentität zu vermitteln ...



Virtuelle Zusammenarbeit

GROB UNTERTEILT GIBT ES für die netzgestützte Kooperation unter Betriebsräten fünf unterschiedliche Einsatzszenarien:

(1) Die Betriebsräte eines Konzerns (ob national, europa- oder weltweit)

■ **Schlimmer hätte es nicht laufen können: Wir haben im Werk Kreuznach in einer Projektgruppe einen Entwurf für eine neue Arbeitszeitregelung erarbeitet und ich habe diese in unser Konzern-Betriebsrats-Forum zur Diskussion eingestellt. Jetzt hat der Meier aus dem Stuttgarter Gesamtbetriebsrat das seinem Vorsitzenden gezeigt und der hat den Entwurf genommen und ist mit einem »Das wollen wir so auch!« zu seiner Unternehmensleitung gerannt. Jetzt ist das Teil in der Welt, die Stuttgarter haben Fakten geschaffen. Wir haben allerdings mittlerweile festgestellt, dass wir in unserem Entwurf unnötig einen Vorteil verschenkt hatten. Das jetzt noch zu ändern wird allerdings fieselig jetzt. Hätte ich vielleicht deutlicher auf die Vorläufigkeit des Entwurfs hinweisen müssen? Haben wir uns im Forum zu wenig darüber unterhalten, wann eingestellte Dokumente zur weiteren Verwendung freigegeben sind? Vielleicht. Jedenfalls müssen wir das – zusätzlich zur Beseitigung des ›Schadens‹ – in unserem Netzwerk klären. Ich werde es für unser nächstes Präsenztreffen vormerken unter der Frage ›lessons learnt‹ ...**

vernetzen sich, um zwischen den persönlichen Treffen (Präsenz-Sitzungen) im Kontakt zu bleiben, Projekte voranzutreiben, Informationen auszutauschen oder Hilfestellungen zu erbitten.

(2) Betriebsräte entlang einer ›Wertschöpfungskette‹ (Entwicklung, Zulieferung, Produktion, Distribution, Verkauf) vernetzen sich, um den unternehmensseitig längst gegebenen engen Verflechtungen und Abhängigkeiten (von der Informations- und Kommunikationstechnik über die Arbeitsorganisation bis hin zur Produktionsplanung) als Interessenvertretung etwas entgegensetzen zu können.

(3) Betriebs- oder Personalräte einer Branche, eines Sektors oder einer Region vernetzen sich (meist unter Einbeziehung der zuständigen Gewerkschaften), um im gegenseitigen Austausch gemeinsame Belange abzustimmen, sich gemeinsam auf branchenspezifische Entwicklungen vorzubereiten, gemeinsame Initiativen oder Projekte zu starten, einen gemeinsamen Fundus an branchen- oder sektorspezifischen betrieblichen

Regelungen aufzubauen und über die Beschreibung erfolgreicher Praxisfälle das Arbeitsniveau anzuheben.

(4) Betriebs- und Personalräte, Vertrauensleute, aktive Gewerkschafter und gewerkschaftliche Hauptamtliche vernetzen sich allgemein, regional oder zu spezifischen Fragestellungen (z. B. zu Themen wie SAP-Einsatz ☞, Arbeit im

Wirtschaftsausschuss oder Arbeitszeitregelungen) in mehr oder weniger geschlossenen Gruppen.

(5) Ein ebensolcher Zusammenschluss wie unter (4), jedoch in einer offenen Form als ›Forum‹ oder ›Internet-Portal‹ ☞ (bekanntestes Beispiel ist www.soliserv.de).

Im Unterschied zu Lösung (5) handelt es sich bei den Lösungen (1) bis (4) in der Regel um geschlossene Benutzergruppen, es gibt also Zugangsbeschränkungen, funktionsgebundene Mitgliedschaften oder Ähnliches.

Technik fürs Betriebsrats-›Networking‹

NEBEN MITTLERWEILE ›klassischen‹ Arbeitsmitteln wie Telefon, Telefonkonferenzen, Telefax, E-Mail, Mailing-Listen ☞ und – nicht zu vergessen – der Briefpost werden die Möglichkeiten der Kommunikation, Kooperation und des Kontakthaltes erweitert und verbessert durch eine Technik, die möglichst viele Kommunikations- und Kooperations-Elemente unter einem Dach und einer Oberfläche vereint

– Groupware oder Collaboration-Tools eben.

Unterschieden wird dabei zwischen der so genannten ›synchronen‹, also zeitgleich ablaufenden Kommunikation, und der ›asynchronen‹, also zeitversetzten Kommunikation. Telefon, Chat oder ›Online-Meetings‹ (Bildschirmkonferenzen ☞) sind synchrone Kommunikationsformen – die Kommunikationspartner müssen also zum selben Zeitpunkt am Rechner sitzen. E-Mail, Diskussionsforen und die gemeinsame Arbeit an Dokumenten dagegen erfordern keine zeitgleiche Präsenz am Rechner und ermöglichen damit zum Beispiel Kommunikation auch über Zeitzonen hinweg.

Betriebsräte, die diese Möglichkeiten nutzen wollen, stehen in der Regel vor einer von zwei ganz unterschiedlichen Ausgangssituationen:

(1) Es gibt unternehmens- oder konzernweit bereits eine einheitliche ›Groupware‹-Plattform, die gemeinsam genutzt werden kann.

Dies ist am ehesten noch gegeben bei Konzernen innerhalb Deutschlands oder Europas, seltener weltweit. Wenn es eine solche Plattform gibt (ob auf der Basis von Microsofts ›Exchange-Outlook‹ in Kombination mit ›Sharepoint‹, als Intranet ☞ für geschlossene Benutzergruppen oder als ›Notes-Domino‹-Lösung), müsste die System-Administration lediglich einen entsprechenden ›Gruppenarbeitsraum‹ für den Konzernbetriebsrat oder die überbetriebliche Betriebsrats-Arbeitsgruppe einrichten und die (betriebsübergreifenden) Berechtigungen festlegen.

Um einen solchen ›Gruppenarbeitsraum‹ für die Betriebsratsarbeit zu reklamieren, muss der (Konzern-)Betriebsrat nur auf § 40 Abs. 2 BetrVG verweisen. Die Mehrkosten für Einrichtung, Betreuung und Pflege sind minimal, die Notwendigkeit ist offensichtlich und das Ganze spart auch noch Reisekosten – in der Praxis dann meist doch nicht, aber es ist ein nettes Argument (zu den rechtlichen Rahmenbedingungen siehe auch: ›Der Betriebsrat im Intranet‹ in CF 9/04 ab Seite 25).

(2) Anders sieht es aus, wenn es eine solche einheitliche Plattform innerhalb des Unternehmens oder Konzerns nicht

gibt oder wenn Unternehmensgrenzen überwunden werden müssen.

Dann muss ein Groupware-Produkt ausgewählt oder eine Software beschafft, installiert und gepflegt werden oder man muss sich über einen Drittanbieter vernetzen. Hier die wichtigsten Fragen für eine solche Systementscheidung aus technisch-organisatorischer Sicht ...

- ▶ Grundlegend ist die Frage: Wie und wo soll oder muss überall gearbeitet werden können? Nur an einem definierten Arbeitsplatz mit Netzzugang oder von einem beliebigen ans Internet angeschlossenen PC aus (z.B. im Internet-Café)? Ist es zu akzeptieren, wenn das System nur mit aktiver Verbindung zum Internet (›online‹) benutzt werden kann oder müssen/ sollen Bearbeitungsfunktionen auch ›offline‹ zur Verfügung stehen (z.B. im Zug oder auf der Parkbank)?
- ▶ Muss eine ›Client‹-Software [↔] auf jedem der teilnehmenden Rechner installiert werden oder genügt ein gewöhnlicher Internet-›Browser‹ [↔]?
- ▶ Braucht es einen Server [↔] für die gemeinsame Ablage und Datenhaltung?
- ▶ Welche Anforderungen sind zu erfüllen, dass die Lösung auch über Unternehmensgrenzen hinweg funktioniert (z.B. mit all den verschiedenen Sicherheitseinrichtungen oder bezüglich der Übertragungsbandbreite)?

- ▶ Müssen unterschiedliche System-Plattformen unterstützt werden (Windows, Unix, Linux, Apple)?

- ▶ Müssen alle Funktionen in einer Software zusammengefasst sein oder kann man zum Beispiel für

■ *Die Anja geht mir auf die Nerven. Jetzt haben wir in der letzten Konzernbetriebsrats-Sitzung ausführlich über Mail-Regeln und Dateiablageorganisation gesprochen, aber die kriegt das nicht hin oder schert sich einen Dreck darum. Die letzte E-Mail mit dem Betreff: ›Ich hab's geschafft!‹ – na, das war doch wohl der Gipfel. Wo soll ich das denn wohl einsortieren, worauf bezieht sich das überhaupt? Und als ich dann reinschauen, stelle ich doch fest, dass sie neben einem lange zugesagten Dokument, das nun endlich fertig ist, gleich noch vier andere Themen angesprochen hat. Soll ich die E-Mail jetzt vielleicht auseinander nehmen und auf die entsprechenden Ordner verteilen und jeweils noch ein eigenes ›Betreff‹ erfinden? Am liebsten würde ich es gleich ›versenken‹, wenn das irgendwas lösen würde. Na ja, vielleicht sollte ich mal direkt mit ihr telefonieren, statt immer nur ›die Einhaltung der Regeln‹ anzunehmen. Und dann darf ich dabei bloß nicht die Prinzipien für die ›wertschätzende Kommunikation‹ vergessen, die wir bei unserem letzten Team-Training gelernt haben, dann müsste es doch was werden ...*

- ▶ Läuft die Groupware-Lösung auf jedem der zum Netzwerk gehörenden Rechner (Mindestanforderungen an die angeschlossenen PC)?
- ▶ Kann die notwendige Software in einem der ›angeschlossenen‹ Unternehmen gespeichert sein und betreut werden oder muss ein Anbieter außerhalb gesucht (und bezahlt) werden?

Weitere Überlegungen zum Funktionsumfang schließen sich an:

- ▶ Werden ›asynchrone‹ oder ›synchrone‹ Elemente benötigt oder beides?

Bildschirm-Konferenzen (›Online-Meetings‹) eine zusätzliche Software verkraften?

- ▶ Ist eine gemeinsame Dateiablage als ›Wissens-Pool‹ wichtig?
- ▶ Ist eine gemeinsame Kalenderfunktion notwendig und zumutbar vor dem Hintergrund, dass im einzelnen Betriebsrat eventuell zusätzliche Kalender separat zu führen sind und ein automatischer Abgleich nicht möglich ist?

- Sind ›Awareness‹-Funktionen ☐ (die anzeigen, welche anderen Networker gerade ›online‹ sind und für eine synchrone Kommunikation, z. B. einen Chat, zur Verfügung stehen) hilfreich für die Zusammenarbeit der beteiligten Gremien?
- Ist es wichtig, dass die Betriebsräte das System selbst managen können

›Verschlüsselung unter Windows XP‹ in CF 11/04 ab Seite 20).

Die ›Werkzeuge‹ und ihre Leistungen

WENN ES DARUM GEHT, sich tatsächlich für ein oder mehrere ›Zusammenarbeits-

hier so unterschiedliche Systeme wie ›Groove‹, ›TeamSpace‹ oder ›Community Web‹ genannt. Auch von ver.di und der IG Metall³ gibt es Lösungen: ›be-online Groupware‹ (boG) oder ›NetKey‹ (Links finden sich am Ende des Artikels).

Wer sich das zutraut, kann sich auch mit ›Open-Source‹-Software ☐ beschäftigen (z. B. PHP) und eine eigenen Lösung selbst basteln. Weitere Hinweise gibt es auf der am Ende des Artikels näher beschriebenen Website der Hans-Böckler-Stiftung.

Kostenfrei und mit wenig Aufwand kann man zum Ausprobieren und für erste Gehversuche eine virtuelle Gruppe bei ›Yahoo‹ einrichten. Benötigt werden dafür lediglich ein Rechner mit Internet-Zugang sowie die E-Mail-Adressen einiger ›Probe-Mitglieder‹.

In jedem Falle kann natürlich die IKT-Abteilung auch hier bei der Produktauswahl und Installation hilfreich zur Seite stehen.

Die Rechtslage ist bei Netzwerken, die über die Betriebs- oder Konzerngrenzen hinausreichen, natürlich komplizierter, als wenn ein Konzernbetriebsrat für sich und seine örtlichen Gremien die (Mit-)Benutzung vorhandener Informations- und Kommunikationstechnik (IKT) beansprucht. Insbesondere, wenn ein solcher ›Gruppenarbeitsraum‹ von den Rechnern eines der beteiligten Unternehmen aus betrieben oder aufgerufen werden soll, wird eine Absicherung entweder durch Tarifvertrag oder Betriebsvereinbarung nötig sein.

Ob für die Einrichtung/Bezahlung eines über die Unternehmens-/Konzerngrenzen hinausreichenden Netzwerks der Verweis auf § 40 Abs. 2 BetrVG ausreicht und im Zweifel vor einem Arbeits-

■ *Bei den Präsenz-Treffen unseres Konzernbetriebsrats ist es ja schon schwierig genug, die Balance zwischen den Kleinen und den Großen zu halten. Aber es hat gut geklappt bisher, so haben wir unsere Entscheidungen bisher immer im Konsens getroffen. Jetzt sehe ich aber zunehmend schwarz, denn bei der letzten Sitzung hat es schon gefährlich gefunkt. Dabei hatte ich das bei den anstehenden Entscheidungen so nie erwartet.*

Ob das was mit unserem virtuellen KBR-Netz zu tun hat? Wir haben uns bemüht, so viel Information und Diskussion schon im Vorfeld der Sitzungen übers Netz abzuwickeln, aber wenn ich mir dann die Beteiligung anschau bei den großen Betriebsräten und bei den kleinen, dann gibt's da doch ein beachtliches Ungleichgewicht. Und auch die inhaltliche Intensität der Beiträge erscheint mir bei den Kleinen deutlich magerer. »Interessant«, »sollte man mal bedenken« – und das war's dann meistens. Was ist da los?

Das könnte was mit den Arbeitsbedingungen der ›Kleinen‹ zu tun haben – keine Freistellung, immer mehr Anforderungen im ›richtigen‹ Job, da bleibt nicht viel Zeit und Kraft für die Betriebsratsarbeit und dann geht wohl zuerst die Diskussion im KBR-Netz unter. Bei den Kollegen aus XYZ scheint noch eine Rolle zu spielen, dass die Betriebsratsmitglieder dort alle etwas älteren Semesters sind und sich mit der neuen Technik eher schwer tun ... Na ja, bei den Präsenz-Sitzungen knallt's dann eben. Die Großen meinen, es sei ja alles schon vorüberlegt und vordiskutiert, es müsse also nur noch entschieden werden, während sich die ›Kleinen‹ vielleicht zum ersten Mal intensiv mit den Themen auseinandersetzen können und sich von den Großen überrumpelt fühlen. Ich muss da mal etwas nachforschen, und dann sollten wir gemeinsam überlegen, wie wir das in den Griff bekommen: Schulung, die Bitte an die ›Kleinen‹, sich regelmäßig Zeit für unser Netz zu reservieren, vielleicht auch der Versand von regelmäßigen Diskussions-Status-Reports ...

(Benutzerverwaltung, Anlegen neuer Foren, Pflege der Daten usw.) oder können und wollen sie sich dabei betrieblicher Experten oder externer Dienstleister bedienen?

In jedem Fall jedoch – auch bei Variante (1)! – ist die Frage zu klären, ob der Zugriff auf gespeicherte Daten und der Datenaustausch hinreichend sicher sind (Vertraulichkeit auch gegenüber dem Arbeitgeber, Datenschutz). Gibt es Zweifel, ist eine Verschlüsselung sowohl für die Datenübertragung wie die Speicherung der Daten notwendig (siehe:

Werkzeuge (Collaboration-Tools) zu entscheiden, dann ist die intensive Beschäftigung mit den Anforderungen an das System, also die Ausarbeitung eines ›Pflichtenhefts‹ erforderlich. Collaboration-Tools, die ›an sich‹ gut oder schlecht sind, gibt es nicht – man kann ihre Nützlichkeit immer nur im Hinblick auf die konkreten Erfordernisse bewerten. Dies sollte man am besten mit Hilfe der IKT-Abteilungen tun – für die gehört so etwas zum fachlichen Alltag.

Hier soll gar nicht erst versucht werden, die Vielzahl der am Markt angebotenen Lösungen auch nur ansatzweise darzustellen. Nur als Beispiele seien

3... Bei meinen Recherchen zu den aktuell von Gewerkschaften angebotenen Betriebsrats-Netzwerk-Produkten kristallisierte sich folgendes Bild heraus: Die Gewerkschaften haben ein wichtiges Feld zunächst gänzlich verschlafen und betreiben es auch jetzt nicht mit dem erforderlichen Nachdruck. Weder die Produkte an sich noch die Unterstützung für diese Produkte und die Betriebsratsvernetzung überhaupt sind angemessen angesichts des gewaltigen Entwicklungspotenzials, das darin für die Betriebsratsarbeit liegt – so die Aussage von Nutzern, Beratern und Gewerkschaftern.

gericht Bestand hätte, wird wohl erst die Zukunft zeigen. Möglich ist durchaus, dass die beteiligten Betriebsräte in dieser Frage auf den ›guten Willen‹ des Arbeitgebers hoffen müssen oder auf Hilfe von außen (etwa durch eine Gewerkschaft) angewiesen sind.

In Grenzen ließe sich ein Betriebsrats-Netzwerk sicher auch ›inoffiziell‹ und mit geringen und dann privat getragenen Kosten aufbauen. Aber dabei sollte man Vorsicht walten lassen: Vertraulichkeit, Schutz von Betriebsgeheimnissen, Unterlassung von Rufschädigung und insbesondere der Datenschutz dürfen natürlich nicht außer Acht gelassen werden.

Meine persönlichen Erfahrungen mit dem ›Networking‹ von Betriebsräten zeigen allerdings klar, dass die technischen und rechtlichen Fragen eine geringere Rolle spielen, wenn es darum geht, eine fruchtbare Zusammenarbeit auf den Weg zu bringen und sie am Laufen zu halten. Viel mehr gilt es, sich um die Kommunikations- und Medienkompetenz aller Beteiligten zu kümmern. Dafür muss sichergestellt sein, dass ...

- ▶ alle Beteiligten die zur Verfügung stehenden Medien bedienen können,
- ▶ die Beteiligten die Vor- und Nachteile der unterschiedlichen Medien kennen und sie gezielt entsprechend dem jeweiligen Kommunikationszweck einsetzen können (z.B. wann Telefon, Brief oder E-Mail, wann welches Tool?),
- ▶ sich die Beteiligten medien-angemessen verhalten können (also z.B. die Regeln für einen reibungslosen, effektiven E-Mail-Verkehr, die ›Netiquette‹ [⇨], kennen),
- ▶ die Beteiligten um die besonderen Effekte wissen, welche die medien-gestützte Kommunikation begleiten und wie sie darauf reagieren müssen (z.B. die eingeschränkte Übertragung

4... Bekannte ›Emoticons‹ sind zum Beispiel :-) für Lachen oder Zustimmung, :-(für traurig, unglücklich oder Ablehnung; eine ausführliche Liste gibt es unter www.intermagnus.com/emoticon.htm

von Gefühlen im Text-Chat, was mit ›Emoticons‹ [⇨], zu kompensieren versucht werden kann...⁴



Tipps und Tricks für die ›Arbeit auf Distanz‹

NACHFOLGEND EIN PAAR TIPPS und Hinweise, die die (Betriebsrats-)Arbeit in Netzwerken erleichtern und auch für die Risiken einer solchen Zusammenarbeit sensibilisieren sollen.

Ein erster Grundsatz ist, dass es sich bei der Zusammenarbeit im Netz um Teamarbeit handelt (wenn auch um eine der besonderen Art): Wissen um die Steuerung von Gruppen, um Teamarbeitstechniken, Konfliktmanagement, Projektsteuerung, Moderation und was sonst noch zu einer erfolgreichen ›echten‹, also persönlichen Teamarbeit dazugehört, ist auch für die vernetzte Kooperation unabdingbar.

Ein zweiter wichtiger Grundsatz ist es, die Arbeit in Netzwerken genau so ernst zu nehmen wie jede sonstige Tätigkeit. Ob ›Treffen‹ anstehen oder ob es um die

Beteiligung an Diskussionsforen geht: Wenn etwas dabei herauskommen soll, so muss es mit vollem Ernst und Engagement betrieben werden. Während eines Telefonats am PC zu schreiben oder an einem ›Online-Meeting‹ teilzunehmen, während die Sekretärin die Unterschriftenmappe vorlegt, das wird nichts! Zeit für Networking einplanen, abschotten und konzentrieren, fundiert auf Anfragen eingehen, virtuelle Kontakte pflegen – ohne das geht es nicht.

Die Gestaltung virtueller Treffen

Ein virtuelles Treffen, sei es eine Telefon- oder Videokonferenz, ein Chat oder ein Online-Meeting, muss genau so vorbereitet werden wie ein persönliches Treffen: Eine Tagesordnung mit Zielsetzung für jeden Punkt, Unterlagen für die Vorbereitung, eine verpflichtende Teilnahme, Abschirmung gegen Störungen, stringente Durchführung, Protokoll binnen zwei Tagen, Nachbereitung und Ergebniskontrolle – all das gehört einfach dazu.

Auch muss man sich darüber im Klaren sein, dass über ein technisches Medium laufende Konferenzen schwieriger zu steuern und anstrengender sind als persönliche Treffen.

Schwieriger und anstrengender sind sie deshalb, weil bei der virtuellen Kommunikation die Zahl der ›Kommunikationskanäle‹ reduziert ist. Je nach Medium fallen Gestik, Mimik und weitere körperliche Ausdrucksformen (Schwitzen, Körperhaltung, Zappeln ...), dazu auch Tonfall, Zögern, Aufbrausen und ähnliche Äußerungen ganz oder zumindest teilweise weg. Selbst bei Telefon- oder sogar Videokonferenzen werden diese Eindrücke nur eingeschränkt mit übertragen. Die Leitung eines virtuellen Treffens muss also noch klarer sein als sonst. In einer Telefonkonferenz muss zum Beispiel ausdrücklich die Zustimmung oder Ablehnung von allen einzeln eingefordert werden, da Nicken, Kopfschütteln oder Stirnrunzeln nicht übertragen werden.

Mediengestützte Netzwerk-Treffen sollten deshalb zeitlich auf maximal



Interessenvertretung

90 bis 120 Minuten begrenzt werden – zumal es zusätzlich gilt, auch noch die Technik zu bedienen.

Verständigung auf gemeinsame Spielregeln und Routinen

Je nach Bedarf muss eine virtuelle Gruppe Verabredungen treffen, um sicher und verlässlich miteinander kommunizieren zu können:

- ▶ Dateiablage (Ordnerstruktur, Umgang mit Vorversionen usw.)
- ▶ »Eigentumsverhältnisse« bei Dokumenten und sonstigen Informationen;
- ▶ Rollen und Verantwortlichkeiten in der Gruppe;
- ▶ Gruppenzugehörigkeit, Abgrenzung und Durchlässigkeit zu anderen Gruppen, Beginn und Ende der Mitgliedschaft ...

■ *Sich zweimal im Jahr zu treffen und zwischendrin via E-Mail Informationen und Papiere auszutauschen und vorbereitend zu diskutieren, das war die Verabredung in unserem Euro-Betriebsrat. Die Arbeitsplätze waren schnell eingerichtet und ich habe mich auch bemüht, den Austausch durch meine Beiträge in Gang zu setzen. Leider klappt das aber ganz und gar nicht. Selbst wenn es mal Reaktionen gibt, verebbt die »Diskussion« ganz schnell wieder. Da spielen sicher Sprachbarrieren, Unerfahrenheit im schriftlichen Formulieren und unterschiedliche Zugangsmöglichkeiten zur Technik eine große Rolle. Aber der Kern scheint zu sein, dass es keinen Kern gibt, auf den wir uns verständigen können, kein Ziel für alle Beteiligten, dass da kein gegenseitiger Nutzen zu erkennen ist. Oder können wir einen solchen gemeinsamen Nutzen nicht herausarbeiten, weil wir uns so schlecht verständigen können? Werden die Sprachbarrieren noch größer, wenn wir uns schriftlich äußern müssen? Kommt keine zielgerichtete Diskussion in Gang, weil manche sich nur mal alle zwei Wochen einklinken können? Kennen wir uns noch zu wenig, wissen wir zu wenig voneinander? Gibt es deshalb Ängste, sich in so einer Diskussion zu öffnen, sich vielleicht zu blamieren? Hmm, die Meier in der OE, die hat sich doch schon mit solchen Themen beschäftigt, die ist doch überhaupt ganz findig, wenn es um solche Probleme geht und auf ihre Verschwiegenheit könnte ich mich auch verlassen. Die frage ich mal, was wir da machen können ... Denn wenn ich das, was ich denke und befürchte, einfach so ins Diskussionsforum einstelle ... Ich weiß nicht, da beißt sich die Katze doch in den Schwanz.*

- ▶ Erreichbarkeit (regelmäßige Kontaktzeiten und -wege);
- ▶ Technikfestlegungen (keine Alleingänge bei Wechsel der Soft- und Hardware, auch kein Versionswechsel, ohne den mit allen abgestimmt zu haben),
- ▶ Sicherstellung ausreichender Qualifikation für den Umgang mit der Technik;
- ▶ Nutzungsregeln wie zum Beispiel, in welchem Turnus jeder mindestens in das virtuelle »Büro« reinschauen sollte, wie schnell in der Regel reagiert wird, dass man sich bei Abwesenheit ab soundsoviel Tagen abmeldet;
- ▶ Regeln zur Dokumenten-Erstellung (Benennung, Formate, Gestaltung, Versions-Management usw.);

Klare Mission und Ziele

Bei der Distanz ist es wichtig, gemeinsame Aufgaben und Projekte besonders gut abzusprechen, wobei sich das »gut« vor allem auf die Qualität der Zielbestimmung und das gemeinsame Verständnis dieses Ziels bezieht. Denn die Distanz erschwert kurze, schnelle Abstimmungen, »Zwischen-Tür-und-Angel«-Gespräche entfallen, es muss mehr als sonst alleine und für sich er- und gearbeitet werden. Eine gemeinsame Zielsetzung trägt da mehr als detaillierte Vorgaben, die auf Distanz ohnehin nicht greifen.

Umgang mit Konflikten

Konflikte gehören zur Gremienarbeit, keine Frage – und sie sind oft sogar notwendig, um voranzukommen. Bei ver-

teilter Zusammenarbeit kommen aber häufig noch Frustrationen und Konflikte hinzu, die aus dem Technikgebrauch entstehen:

- ▶ Unstrukturierte oder missverständliche »hopplahopp« verfasste E-Mails, unklare »Betreffs«, mangelnde Disziplin und Rücksichtnahme bei einer Telefonkonferenz, das Abtauchen Einzelner ohne jegliche Meldung sind gängige Konfliktpunkte in verteilten Arbeitszusammenhängen.
- ▶ Die gemeinsame Dateiablage und der gemeinsame Kalender bieten ungewohnte gegenseitige Einblicke in Fach- und Methodenkenntnisse, in Arbeitsabläufe, Tagesgestaltung und so weiter. Wie wird mit diesen Informationen umgegangen? Welche Grenzen bestehen und wie werden sie geschützt?

Häufig sind beispielsweise E-Mail-Eskalationsketten: Eine flapsig verfasste E-Mail gerät irgendjemandem in den falschen Hals, es wird eine harsche Antwort formuliert und diese wird (auf der Suche nach Verbündeten) nicht nur an den »Kontrahenten«, sondern als »CC«-Kopie gleich noch an einen umfangreichen Empfängerkreis verschickt. Daraufhin mischen sich diese gebeten oder ungebeten ein, jemand fühlt sich öffentlich angeprangert ... Kurzum: Es brodeln im Netz.

Die räumliche Entfernung und die technische Kommunikation schränken die Möglichkeiten der Konfliktlösung ein. Zudem sind Konflikte in verteilten Teams häufig weiter entwickelt, ehe sie dann entdeckt werden – man »checkt« einfach erst später, dass da etwas im Entstehen ist.

Deshalb gilt es, früher und mutiger nachzufragen, ob vielleicht ein Konflikt vorliegt. Und das wiederum ist für alle leichter zu akzeptieren, wenn man sich von vornherein auf ein solches Vorgehen durch das Aushandeln von »Spielregeln« verständigt, sonst heißt es nur: »Jetzt kommt der schon wieder mit seinem Sozialklimbim.«

Ist ein Konflikt bereits entstanden, sollte für seine Lösung auf eher informationsreiche Medien zurückgegriffen werden, die unmittelbares Reagieren

Arbeit auf Distanz

Funktionsbereiche für die Auswahl von ›Cooperation Tools‹

Kommunikation	Koordination	Kooperation
E-Mail	Gruppenkalender	Dokumentenablage
Mailing-Listen	Kontaktmanagement	Bookmark-/Favoritenarchiv [↔]
Diskussionsforen	Aufgabenlisten	Whiteboard [↔]
Instant-Messaging [↔]	Projektmanagement	Pinnwand
Chat [↔]	Unterstützung von Arbeitsprozessen (Workflow)	Daten-Konferenz (inkl. Application-Sharing [↔])
Audio-/Video-Konferenzen		Unterstützung persönlicher Treffen (Planung, Durchführung, Nachbereitung)
		Präsentations-Unterstützung

nach Christoph Meier: ›Virtuelle Arbeitsräume im WWW‹ in *Wirtschaftspsychologie* 4/2001, Seite 78–83

und Nachfragen ermöglichen und so (weitere) Missverständnisse vermeiden helfen – etwa das persönliche Gespräch am Telefon.

Aber es gibt auch Ausnahmen: So bietet die Tatsache der Zeitungleichheit, die asynchrone Kommunikation also, auch die Chance, Dynamik aus Konflikten herauszunehmen. Man muss ja nicht auf eine aufgebrachte Mail umgehend reagieren, sondern kann die in der ersten Aufwallung verfasste Antwort zurückstellen, bis man darüber geschlafen hat – wieder ein Punkt für die Spielregeln.

›Metakommunikation‹ nutzen

Der goldene Schlüssel für eine erfolgreiche Zusammenarbeit in Netzen ist die so genannte Metakommunikation, also das Kommunizieren über die Art und Weise der Kommunikation (›darüber reden, wie wir miteinander reden‹). Die durch die Mediennutzung verringerte soziale Nähe erfordert es, dass regelmäßig über den Umgang miteinander nachgedacht wird.

Das rückschauende Nachdenken und Bewerten der abgelaufenen Kommunikation muss deshalb zur Routine werden – möglichst am Ende eines jeden virtuellen Treffens, nach Abschluss eines gemeinsamen Projekts, nach einem überstandenen Konflikt oder auch einfach mal wieder so, um sich zu vergewissern, wo und wie das Team (da)steht: Wie war's? Was ist gut, was weniger gut gelaufen? Wo und wann hat es gehakt? Wie habe ich mich gefühlt? Wie bin ich mit den Medien, mit der Distanz, mit der Art der Sitzungsleitung zurechtgekommen? Und es müssen klare Regeln für den Umgang mit ›Beziehungsstörungen‹ und für ein verbindliches Konflikt-Management vereinbart werden.

Vertrauensaufbau und Nähe

Ohne Vertrauen in die Gruppe und ihre Mitglieder kann ein virtuelles Team nicht funktionieren. Vertrauen kann aber nicht verordnet werden und ist über Distanz und eventuelle Sprach- oder kulturelle Barrieren hinweg nur schwer zu erreichen.

Vertrauen macht sich natürlich an konkreten Erfahrungen fest, kann aber

auch befördert werden – zum Beispiel über die ›Entdeckung‹ von Ähnlichkeiten: Beruf, Erfahrungen, Werdegang, gewerkschaftliche und betriebsrätliche ›Geschichte‹, Rahmenbedingungen der Arbeit, Soziales und Kulturelles, aber auch Freizeit und Hobbys ... Hilfreich kann auch eine Fotogalerie im gemeinsamen virtuellen Büro oder real an der Wand über dem Rechner sein – so etwas stärkt die Team-Identität. Eine reine Sachbeziehung genügt in der Regel nicht, um über zeitliche und räumliche Distanzen Vertrauen aufzubauen und damit ein virtuelles Team/Gremium am Laufen zu halten.

Internationale Zusammenarbeit in Netzwerken

Besonders für Euro- oder Welt-Betriebsräte ist die Zusammenarbeit über Distanz zusätzlich durch Sprach- und Kulturbarrieren erschwert.

Die Sprachkenntnisse von Betriebsratsmitgliedern sind in der Regel eher gering, einen längeren Auslandsaufenthalt und damit konkrete Alltags-Erfahrungen in fremder Sprache und Kultur können die Wenigsten vorweisen. Natürlich können Sprachkurse besucht werden (verschiedene Gewerkschaften oder deren Bildungseinrichtungen bieten sogar entsprechende auf Betriebsratsthemen und -situationen ausgerichtete Kurse an). Aber bis zur Sicherheit im fremdsprachlichen Verhandeln oder gar der Fähigkeit zur wertschätzenden Kom-

munikation in kritischen Situationen ist es ein weiter Weg.

So bildet die Horrorvision eines allseitig englisch stammelnden internationalen Gremiums oft den Anfang der gemeinsamen Arbeit. Aber man kann sich helfen: Dolmetscher müssen hinzugezogen werden, und für die schriftliche Kommunikation – und die Kommunikation mit ›Collaboration-Tools‹ läuft nun einmal überwiegend schriftlich ab – gibt es in großen Konzernen häufig eigene Sprachdienste.

Über die unterschiedlichen rechtlichen Verankerungen und Arbeitsdefinitionen von Interessenvertretungen aus den beteiligten Ländern sollte man sich natürlich vorher informiert haben, um die jeweiligen Arbeitszusammenhänge und -bedingungen zu verstehen – auch hier helfen die Gewerkschaften weiter.

Schwieriger ist es mit den kulturellen Unterschieden. Die kann man nicht einfach so lernen im Sinne von »die Polen ticken eher so, die Briten eher so und bei den Franzosen sollte man darauf achten, dass ...«. Das wäre zu platt, verleitet zu Schubladendenken. Aber man kann sich sensibilisieren für die Dimensionen solcher Unterschiede, sich an Beispielen ein Bild über den Umfang und die Art der Unterschiede aneignen und dabei auch hilfreiche Selbst-Distanz zu den eigenen





Kennen Sie vielleicht jemanden, ...

... der jemanden kennt, der die ›Computer-Fachwissen‹ noch nicht kennt (oder sie kennt, aber noch nicht abonniert hat)? Dann sind Sie hier genau richtig – übrigens auch, wenn Sie selbst derjenige sind, welcher ... Denn die cf informiert aktuell, allgemeinverständlich und vor allem konkret bezogen auf die Bedürfnisse und Anforderungen moderner Betriebs- und Personalratsarbeit über neue technologische Entwicklungen, und was diese für die arbeitenden Menschen bedeuten. Aber wem sagen wir das? Sie kennen uns ja! Ein Abo lohnt ...

Hiermit abonniere ich ab sofort die monatlich erscheinende Zeitschrift ›Computer-Fachwissen für Betriebs- und Personalräte‹ (Jahresabonnement Inland 65,40 €):

Name _____

Vorname _____

Straße _____

PLZ, Ort _____

Datum _____

Unterschrift _____

Für den Fall der Änderung meiner Anschrift bin ich damit einverstanden, dass die Post meine neue Adresse an den Verlag weiterleitet.

Ich weiß, dass ich diese Bestellung innerhalb von sieben Tagen gegenüber dem Bund-Verlag widerrufen kann. Dies bestätige ich durch meine zweite Unterschrift:

Bitte per Post oder per Fax an:
BDK Bücherdienst, Postfach 90 01 20, 51119 Köln,
fax 0 22 03 -10 02 -195, u.mrezar@b-d-k.de

kulturellen Gepflogenheiten gewinnen...⁵

Letztendlich bleibt (wieder) nur, Metakommunikation zum festen Bestandteil aller Kommunikationsprozesse zu

Und wenn es ›hängt‹, kann man ja mal bei der IKT-Abteilung, der Personal- oder Organisations-Entwicklung im Betrieb nachfragen. Für die ist das zwar in der Regel auch noch Neuland,

■ *Auf der letzten Euro-Betriebsrats-Sitzung hatte Jean versprochen, mir eine Aufstellung über die Planungen zur Produktions-Ausweitung in Nancy zusammen zu stellen. Da ist was im Busch von wegen Verlagerung von Produktion und so. Ich wollte das mal vergleichen mit den offiziellen Unterlagen, die wir hier dazu haben und eine vergleichende Investitionsrechnung aufstellen für die Besprechung mit dem Vorstand nächste Woche. Immer wieder habe ich nachgefragt, wie weit er sei, und immer hat er bloß gemault ›Kommt schon‹. Die letzten zwei Male hat er dann gar nicht mehr geantwortet und schließlich hat er sich verleugnen lassen am Telefon – ich hab' doch gesehen, dass er online war. Hat er mir nun zu viel versprochen? Hat er die Zahlen doch nicht? Oder hat er jetzt Bammel, ob er sie rausgeben darf? Wenn ich nur wüsste, wie ich jetzt an ihn rankomme und das alles dezent klären kann, ohne Porzellan zu zerschlagen – zwischen uns beiden, aber auch zwischen Deutschland und Frankreich. Na ja, der Stanislaus kann doch ganz gut mit ihm, der kriegt vielleicht raus, was da wirklich los ist und kann ein bisschen vermitteln ...*

machen und die nötige Sensibilität machend in die gemeinsamen Spielregeln aufzunehmen.

Fazit

DIE VERNETZUNG VON Betriebsräten über neue Kommunikations-Medien bietet jede Menge Chancen. Sie erweitert die Kooperationsmöglichkeiten, kann neue Verbünde/Netzwerke schaffen und alte stärken, sie kann neue Handlungsmöglichkeiten eröffnen und die Schlagkraft und Argumentationsstärke von Gremien deutlich erhöhen. Sie verändert aber auch Kooperationsbeziehungen.

Sie birgt Risiken durch den verminderten direkten Kontakt von Mensch zu Mensch. Wer jedoch virtuelles Arbeiten ernst nimmt und sich als Gremium und über Gremien hinweg darauf einstellt und angemessen sensibel auf die neuen Herausforderungen der verteilten Zusammenarbeit reagiert, erschließt sich gewaltige Potenziale.

5... Erste Einblicke bieten zum Beispiel einige frei zugängliche Artikel von Frau Dr. Sylvia Schroll-Machl unter www.schroll-machl.de

aber nicht mehr ganz so neu wie für die Betriebsräte, und es gibt dort eine fachliche Grundlage, von der aus bei der Lösung von Problemen geholfen werden kann.

Knut Hüneke arbeitet als freier Berater und ist Gesellschafter der synexa (www.synexa-consult.com), die sich auf Beratung und Training für Change-Management, Zusammenarbeit, Lernen und Wissen im Zusammenhang mit neuen Kommunikations-Medien spezialisiert hat; Kontakt: Knut Hüneke, fon 0 81 45 - 99 74 70, k.hueneke@link-m.de, www.khueneke.link-m.de



Beispiel-›Werkzeuge‹ für die netzgestützte Kooperation:

www.groove.net
www.teamspace.de
www.amma.de/home/
www.phpprojekt.com/PHP
<http://de.groups.yahoo.com> (die Möglichkeit, kostenlos Gruppen bei Yahoo einzurichten)

Nähere Informationen im Internet:

www.boeckler.de

Dort finden sich unter Punkt ›Mitbestimmungsförderung / Betriebsratspraxis / Betriebsratsnetzwerke‹ ausführliche Informationen zur netzgestützten Kooperation unter Betriebsräten ...

www.boeckler.de/pdf/mbf_brnetz_studie_internetgestuetzte_kooperationsformen.pdf

Hier lässt sich die Studie ›Internetgestützte neue Kooperationsformen von Arbeitnehmervertretungen in internationalen Konzernen / Zum Stand sozialwissenschaftlicher Forschung und ausgewählter Praxisbereiche‹ herunterladen.

www.vrtprj.de

Diese Website bietet unter ›Produkte‹ einen hervorragenden Überblick über aktuelle Tools für die Zusammenarbeit über Distanz.

www.evirtualwork.net/modulos/concepts/fr_inicio.htm

Eine E-Learning-Suite aus dem EU-Leonardo-Vinci-Programm (allerdings nur auf Englisch).

www.synexa-consult

Hier finden sich der Artikel ›Virtuelle Arbeitsräume im WWW‹ von Christoph Meier aus ›Wirtschaftspsychologie‹ 4/01 sowie weitere Artikel zum Thema.

Und noch mehr Fachliteratur:

TBS Nordrhein-Westfalen (Hrsg.): Betriebsräte in vernetzten Strukturen / Handlungshilfe für Betriebsräte (Heft 54), 96 Seiten, 4,50 Euro (zzgl. Versand); zu bestellen unter: www.tbs-nrw.net

Udo Konradt: Management virtueller Teams / Von der Telearbeit zum virtuellen Unternehmen (Udo Konradt/Guido Hertel), Beltz Verlag 2002

Silvia Nossek, Christoph Hieber: Sie haben Post / Effektiver Einsatz neuer Kommunikationsmedien in Organisationen, Carl-Auer-Systeme Verlag 2004

S. Schroll-Machl: Kulturbedingte Unterschiede im Problemlöseprozess; in: Organisationsentwicklung 1/00 – herunterladen unter: www.schroll-machl.de/start1.html (›Publikationen‹)

S. Schroll-Machl, E. Kinast: Ansätze für eine Strategie interkulturellen Handelns / Fehlende oder unklare Strategien für das interkulturelle Handeln gefährden den Erfolg von Entsendungen und Kooperationen; in: Personalführung 11/02 ab Seite 32, herunterzuladen wie oben

☞ Awareness (Bewusstsein) = eine Möglichkeit, bei vernetzter Kommunikation/Kooperation für jeden Nutzer erkennbar zu machen, ob ein anderer Nutzer der Gruppe auch gerade online ist (Voraussetzung für Instant Messaging)

☞ Application-Sharing = gemeinsamer zeitgleicher Zugriff mehrerer Benutzer auf eine Datei/Software – so kann z. B. eine Präsentation gemeinsam durchgesehen und bearbeitet werden

☞ Bookmark (Lesezeichen) = Festhalten einer Internet-Adresse, um diese leichter wieder auffinden zu können (auch Favoriten genannt)

☞ Browser ☞ Seite 25

☞ Chat (unterhalten, plaudern) = Kommunizieren mithilfe entsprechender Internet-Dienste, in der Regel als ›Text-Chat‹ (die Beiträge müssen eingetippt werden); vereinzelt gibt es auch ›Voice-Chats‹, die wie Sprechfunk funktionieren

☞ Client (Kunde, Auftraggeber) = Teil eines Computer-Netzwerks, bestehend aus Verwaltungs-/Steuerungs-Rechnern (Server) und angeschlossenen Arbeitsplatz-Computern (= Clients = ›Kunden‹)

☞ Collaboration Tools (collaborate = zusammenarbeiten, tool = Werkzeug) = Sammelbegriff für verschiedenste Software, die eine vernetzte Kommunikation/Kooperation unterstützt

☞ Emoticon = Kunstwort, zusammengesetzt aus ›emotion‹ (Gefühl) und ›icon‹ (Symbol); Möglichkeit, durch Zusammensetzung bestimmter Buchstaben Gesichtsausdrücke zu zeigen, wie z. B. ;-) als Symbol für ein ironisch zwinkerndes Auge

☞ Groupware = Kunstwort, zusammengesetzt aus ›group‹ (Gruppe) und ›software‹; Sammelbegriff für Gruppenarbeit unterstützende Software

☞ Instant-Messaging = Textnachricht, die direkt und unmittelbar auf dem PC-Bildschirm des Empfängers signalisiert oder gar angezeigt wird, sofern dieser gerade ›online‹ ist

☞ Internet-Portal = spezieller, zusammenfassender Zugang zu Internet-Angeboten eines bestimmten Sach- oder Fachgebiets (z. B. ›Marktplatz‹ für Produkte und Services)

☞ Intranet = auf ein Unternehmen oder eine Organisation beschränktes Netzwerk, das auf der Basis der Internet-Technik arbeitet

☞ Mailing-Liste = zentral angelegte und gepflegte Liste von E-Mail-Adressen, die es ermöglicht durch Eingabe einer einzigen Sammeladresse einen festgelegten Kreis von Menschen zu erreichen

☞ Netiquette = Verhaltensregeln für einen höflichen und effizienten Umgang mit E-Mail-Funktionen

☞ online (am Kabel) = in Verbindung sein mit (z. B. dem Internet)

☞ Online-Meeting (Bildschirm-Konferenz) = eine über PC-Netzwerke oder das WWW abgehaltene zeitgleiche (synchrone) Konferenz; genutzt werden verschiedene Techniken: Chat, Application-Sharing, Whiteboard usw.

☞ Open-Source (frei zugängliche Quelle) = Bezeichnung für Software, deren Programmierung (Quell-Code) öffentlich zugänglich ist, um so die Weiterentwicklung einer Software durch jedermann zu ermöglichen

☞ SAP = Marktführer bei betriebswirtschaftlicher Unternehmens-Software; die Produkte SAP R/3 und mySAP sollen nach Anpassung an die Kundenbedürfnisse so gut wie alle Datenverarbeitungsaufgaben eines Unternehmens abdecken

☞ Server (Zusteller) = spezieller Rechner oder auch spezielle Software, der/die dafür zuständig ist, innerhalb eines Netzwerks Daten oder auch Programme für die angeschlossenen Rechner (Clients) zur Verfügung zu stellen, Netzwerke zu steuern und zu verwalten oder bestimmte ›Dienste‹ zu verrichten, wie z. B. die Steuerung einer Telekommunikationsanlage

☞ Versionen-Management = wenn innerhalb eines Netzwerks mehrere Personen an einem Dokument (z. B. Betriebsvereinbarungsentwurf) arbeiten, dann ist es nicht mehr einfach, den jeweils aktuellen Bearbeitungsstand zu erkennen oder die verschiedenen Versionen bestimmten Personen/Zeitpunkten zuzuordnen; spezielle Software unterstützt dieses ›Versionen-Management‹

☞ virtuell = der Möglichkeit nach vorhanden = Begriff, der die Nachahmung realer Gegenstände und Ereignisse auf dem Computer-(Bildschirm) umschreibt; das können sein: Konferenzen, Gebäude, Produktionsabläufe, Arbeitsgruppen usw.

☞ Whiteboard (weiße Tafel) = spezielles Bildschirm-Fenster für Skizzen, Notizen u. Ä., vergleichbar einer Tafel, die von allen Teilnehmenden beschriftet/bemalt werden kann; der aktuelle Bearbeitungsstand ist jederzeit für alle sichtbar