

Teamarbeit auf Distanz

Neue Herausforderungen für die Team- und Organisationsentwicklung durch den Einsatz von Telekooperationstechnologien

Dorothea Herrmann und Christoph Meier

Die Einführung und Nutzung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien mag zunächst nur als eine Veränderung der technischen Basis von Arbeits- und Kommunikationsprozessen erscheinen. Tatsächlich verändern sich dadurch Arbeitsorganisation, Kommunikation und soziale Dynamik in Teams und Organisationen mehr als erwartet. Viele, die mit neuen Kommunikationstechnologien arbeiten, machen solche Erfahrungen, oft unvorbereitet und entsprechend irritiert. Selten noch werden sie in Organisationen systematisch zum Thema gemacht. Dabei gilt auch hier: Vorbeugen (Thematisieren und Vereinbarungen treffen) ist leichter als Heilen (Konfliktmanagement) ...

Wie sehen die Veränderungen im Einzelnen aus? Wie können Organisationen die Vorteile der neuen Kommunikationstechnologien nutzen und nachteilige „Risiken und Nebenwirkungen“ möglichst reduzieren? Welche Unterstützung können Organisationsberater/innen dabei geben?

Zielgerichtete Kooperation mehrerer Beteiligter über Raum und Zeit hinweg ist nichts grundsätzlich Neues. Neu ist aber der Umfang, in dem Telekooperation praktiziert wird, und vergleichsweise neu sind auch die Technologien, die dabei zum Einsatz kommen. Die effektive und effiziente Zusammenarbeit in verteilten Teams, Kooperations-Netzwerken und virtuellen Organisationen erfordert den massiven Einsatz von Telekooperations-Technologien. Diese reichen vom "guten alten" Telefon über neuere Kommunikationsmedien wie E-Mail oder Videokonferenz-Systeme bis hin zu Groupware als spezielle Lösungen für die Unterstützung von Teamarbeit. Allein die Verfügbarkeit und der Einsatz solcher Technologien garantiert allerdings noch keinen Erfolg. Vielmehr müssen die Beteiligten mit den Kooperationswerkzeugen und ihren Besonderheiten vertraut sein und sie kompetent und situationsangemessen einsetzen können. Denn schließlich etablieren neue Informations- und Kommunikations-(IuK-)Technologien besondere Bedingungen für die gemeinsame Zusammenarbeit, und sie beeinflussen darüber hinaus auch Teamdynamik und Teamentwicklung.

Am Beispiel von E-Mail und Groupware zur Unterstützung von asynchroner Kooperation sowie Videokonferenzen zur Unterstützung von synchroner Telekooperation wollen wir Veränderungen der Kommunikations-, Arbeits- und Kooperationsprozesse beschreiben und anschließend die Implikationen dieser Veränderungen aufzeigen - sowohl für die NutzerInnen

der neuen IuK-Technologien wie auch für OrganisationsentwicklerInnen. Gerade letzteres möchten wir beim jetzigen Erfahrungsstand als Diskussionsanregung verstanden wissen.

1. E-Mail und Groupware - Unterstützung für zeitversetzte Zusammenarbeit

Mit der Zahl der Internet-Zugänge (Ende 2000 allein in der BRD rund 20 Mio.) wächst auch der Anteil der Kommunikation per E-Mail. Auch wenn die Rede von einer "Revolution" der Unternehmenskommunikation (vgl. Frey 1999) etwas voreilig erscheint, so sind die Veränderungen doch gravierend. Nicht nur im Austausch mit den KollegInnen innerhalb der eigenen Firma, sondern auch im Kontakt mit KundInnen und KooperationspartnerInnen außerhalb wird E-Mail zunehmend gegenüber dem Telefon und dem Fax bevorzugt. Gerade bei arbeits- und berufsbezogenen Kooperationen ist für viele Menschen die Kommunikation per E-Mail mittlerweile selbstverständlich geworden.

Besonderheiten der E-Mail-Kommunikation

Die Kommunikation per E-Mail steht zwischen den uns vertrauten Kommunikationsformen „direktes Gespräch“ und „Brief“ und teilt mit beiden zugleich bestimmte Charakteristika. So können etwa Erstellung, Versand und Zustellung von Mitteilungen unmittelbar aufeinander folgen. Eine E-Mail-Kette kann daher durch die Schnelligkeit der Übermittlung mitunter den Charakter eines Zwiegesprächs annehmen. Trotzdem liegt eine kommunikative Einbahnstraße vor: Anders als im persönlichen Gespräch ist eine unmittelbare Reaktion des Rezipienten noch im Verlauf eines Redebeitrags nicht möglich. Kommunikative "Unfälle" wie ein "Sich-Vergreifen im Ton" können daher weder sofort erkannt noch durch Umformulierungen oder Einlenken korrigiert werden.

E-Mails werden meist informell und umgangssprachlich formuliert, sie entsprechen eher einer „Zettel-Kommunikation“. Mails heben sich damit für viele NutzerInnen wohltuend von der PC-induzierten (zumindest äußerlichen) Perfektionierung von Briefen ab. Dabei muss man sich vor Augen führen, dass trotz dieses informellen Charakters Dokumente entstehen, die potenziell lange gespeichert werden und leicht zugänglich sind. Schließlich können den E-Mails unkompliziert (umfangreiche) Anlagen hinzugefügt werden – bei Briefen oder beim betriebsinternen Umlaufverfahren war und ist dies u.U. mit erheblichem Aufwand verbunden.

Auswirkungen auf Arbeitsabläufe und Kommunikation

Die Kommunikation per E-Mail vereinfacht viele Arbeitsabläufe und spart Zeit und Mühe. Nachrichten können ohne Zwischenstationen (Diktat, Sekretariat, Post) und Zeitverzögerung zügig die Empfängerin erreichen, diese kann ebenso unmittelbar ihre Antwort zurückmelden. Auch die gemeinsame Textbearbeitung ist durch den Austausch von Attachments viel leichter möglich als früher. Und schließlich erleichtert die zeitgleiche Erreichbarkeit unterschiedlicher EmpfängerInnen per E-Mail die Kooperation in Gruppen. Als positiv erweist sich insbesondere die Möglichkeit, durch E-Mails Belastungsspitzen zu entzerren. Die Senderin kann sich entlasten („Ab ins Netz, aus dem Sinn“), die Empfängerin kann die E-Mail lesen, wann es passt, ohne dass sich beide mit ihren unterschiedlichen Arbeitsrhythmen aufeinander abstimmen müssen.

Die Schnelligkeit und Unkompliziertheit der Informationsübermittlung per E-Mail birgt jedoch auch Gefahren – etwa die Verführung, alles an alle weiterzuleiten und damit zu einer unproduktiven Informationsüberflutung beizutragen.

Verantwortung für Informationsselektion

Ein Vorgesetzter, bei dem sich mangelnde Entscheidungsfreude mit dem Anspruch an Transparenz und Partizipation paarte, pflegte seit Einführung der elektronischen Post alles, was ihn erreichte, an seine MitarbeiterInnen weiterzuleiten. Die wiederum gaben es rasch auf, alle Informationen sichten zu wollen. Konflikte und Auseinandersetzungen sind das Nachspiel solcher „Informationsmüllkaskaden“. Mit dem Vorwurf „Das hätten Sie wissen können, das habe ich Ihnen doch alles gemail“ wird die Verantwortung für Entscheidungen und Informationsselektion vernebelt, die Informationsflut verhindert letztlich die angestrebte Partizipation.

Werden Telefonate und persönliche Gespräche durch Gewohnheit oder auch durch äußere Umstände (z.B. Telearbeit) überwiegend durch E-Mail-Kommunikation ersetzt, so reduziert sich der Umfang gemeinsamen Wissens und gemeinsamer Gewissheiten, wie sie bislang beispielsweise bei zufälligen Begegnungen am Kopierer oder am Kaffeeautomaten ebenso wie in Small Talks bei Gesprächseinleitung oder –verabschiedung erzeugt wurden. Eine E-Mail konzentriert sich eher auf die „reine“ Nachricht. Dies steigert kurzfristig die Effizienz, kann sich aber auf längere Sicht als kontraproduktiv erweisen.

Auch das Erteilen von Arbeitsaufträgen kann durch die Nutzung von E-Mail oder Groupware leicht einen anderen Beigeschmack bekommen. Bei einer persönlichen Kommunikation ist in der Regel eine kleine Vorverhandlung möglich, bevor ein solcher Auftrag erteilt wird. Tritt etwa eine Vorgesetzte mit der Frage: "Haben Sie mal einen Moment Zeit? Hier gibt's was zu tun.", an den eigenen Schreibtisch heran, so kann man zwar in der Regel nicht völlig frei mit "Ja" oder "Nein" antworten. Durch ein Nicken, das Beiseite-Legen von Arbeitsunterlagen oder ein "Klar. Was gibt's denn?" kann man aber zumindest vordergründig den weiteren Gang des Geschehens mitgestalten. Bei einer Kommunikation per E-Mail werden diese Zwischenschritte oft übergangen und solche "Anfragen" tendenziell zu "Anweisungen".

Unkontrolliertes Streuen von Informationen

In einem Unternehmen wurde ein rufschädigender elektronischer Beschwerdebrief eines Kunden, der sich an oberster Stelle über angebliches Fehlverhalten einer Mitarbeiterin in drastischen Worten beklagte, per E-Mail über mehrere Hierarchiestufen und Abteilungen bis in die entsprechende Fachstelle weitergeleitet. Die Mitarbeiterin konnte eindeutig belegen, dass sie völlig angemessen gehandelt hatte – sie konnte allerdings nicht systematisch alle MitwisserInnen innerhalb des Unternehmens davon in Kenntnis setzen, weil die Rückverfolgung der Mail nicht lückenlos möglich war, und fühlte sich auf diese Weise nicht vollständig rehabilitiert.

Groupware - Unterstützung für verteilte Arbeitsgruppen

Manche der Anwendungen, die in Unternehmen und Organisationen zur Kommunikation per E-Mail eingesetzt werden (z.B. Microsoft Outlook oder Lotus Notes), können zu Groupware-Lösungen erweitert werden und bergen dann ein noch viel größeres Potenzial zur Unterstützung räumlich verteilter Arbeit in sich. Zu den wichtigsten Komponenten von

Groupware gehören Werkzeuge für die Kommunikation (z.B. E-Mail, Chat oder Diskussionsforen), Werkzeuge für die Koordination in einer verteilten Gruppe (z.B. gemeinsamer elektronischer Kalender oder Workflow-Management-Funktionen) sowie Werkzeuge für die Kooperation (z.B. gemeinsame Adressbücher, eine gemeinsame Dateiablage, die Möglichkeit, Dokumente gemeinsam zu editieren etc.). Darüber hinaus werden sogenannte "awareness"-Funktionen zunehmend wichtiger: Sie zeigen an, welche Mitglieder des verteilten Teams gerade on-line und damit potenziell auch für eine direkte Kontaktaufnahme verfügbar sind.

Groupware-Lösungen sind deutlich offener und konfigurierbarer als frühere Generationen von IT-Systemen. Damit sind aber auch die Folgen des Einsatzes solcher Systeme - für die Organisation als Ganzes wie auch für die einzelnen Nutzer - weniger gut zu antizipieren. Geplante und ungeplante Veränderungen, antizipierte und unerwartete Folgen tragen dazu bei, dass Projekte zur Implementierung von Groupware-Lösungen leicht zu Misserfolgen werden oder aber komplexe Prozesse der Organisationsentwicklung anstoßen (z.B. Orlikowski 1996).

Ungewohnte Transparenz und unklare "Eigentumsverhältnisse"

Groupware-Lösungen gewähren in der Regel ungewohnte Einblicke in Tätigkeiten und Arbeitsabläufe. Je nach den vorgenommenen Einstellungen und Zugriffsrechten können die Nutzer nicht nur sehen, welche Dateien ihre KollegInnen erstellt und im gemeinsamen elektronischen Arbeitsbereich abgelegt haben. Sie haben auch Zugriff auf Einträge beispielsweise zu Kontaktpersonen, die von KollegInnen in eine gemeinsame Adressdatenbank eingefügt wurden. Schließlich können sie auch die Terminkalender der Arbeitskollegen einsehen.

Diese Transparenz kann unerwartete Folgen haben. Sie kann zu spontaner Unterstützung von KollegInnen untereinander führen oder auch Furcht vor elektronischer Überwachung und in der Folge einen Boykott des Groupware-Systems hervorrufen (z.B. Ciborra 1996). Der gegenseitige Einblick kann Vergleiche ermöglichen, Bewunderung für das große Arbeitspensum einer Kollegin hervorrufen, aber genauso gut zu Konkurrenz und aktivem Verbergen führen. Die Erfahrung zeigt, dass mit dem Einsatz solcher Unterstützungswerkzeuge neue Regelungen und Vereinbarungen notwendig werden. Das gilt ganz besonders auch für die Nutzung von Arbeitsmaterialien. Wenn mit der Einführung einer Groupware umfangreiche Materialien aller KollegInnen für alle zugänglich werden, muss auch geklärt werden, wie diese Materialien genutzt werden sollen und dürfen. Wem „gehört“ eine aufwändig erstellte Vorlage für Abrechnungen, wer kann sie nutzen, wer kann sie weiterentwickeln, wer darf sie an andere außerhalb des gemeinsamen Zugangsbereichs weitergeben?

Vom Umgang mit Transparenz

In einer Beratungsstelle löste die gegenseitige Transparenz der Zahl der Beratungskontakte pro Woche heftige Diskussionen aus. Das war als Ablösung von der früher „unantastbaren“ individuellen Autonomie der Terminplanung durchaus zu begrüßen, die ausgelöste soziale Dynamik allerdings war von den Beteiligten nicht vorhergesehen worden. In einem anderen Fall wurde der Nutzen eines gemeinsamen Ab- und Anwesenheitskalenders durch fehlende Eintragungen regelmäßig unterlaufen. Es stellte sich heraus, dass das Eintragen von bestimmten Abwesenheitszeiten und damit deren Bekanntgabe in der Organisation gescheut wurde („Ich will nicht, dass alle wissen, wie oft ich zur Krankengymnastik muss.“).

Wenn Vorgänge automatisiert und Wege und Zwischenstationen eingespart werden, wie es durch den Einsatz von Groupware-Lösungen, E-Mail und automatisierten Workflows möglich wird, kann dies neben willkommenen Effizienzgewinnen allerdings auch zu neuen Problemen führen, wie Kumbruck (1998) in einer anschaulichen Studie zeigt (s. Kasten).

Automatisierte Workflows und situationsangemessenes Vorgehen

Nachdem in einer Organisation die Bearbeitung von Urlaubsanträgen automatisiert wurde, traten neben den erwarteten Vereinfachungen auch unerwartete Komplikationen auf. Manche Urlaubsanträge wurden z.B. als Irrläufer zurückgewiesen, weil den Empfängern nicht klar war, dass sie gerade in einer Stellvertreterfunktion angefragt wurden, oder umfangreiche Nachfragen wurden nötig, weil nicht immer den stellvertretenden Genehmigern die Abteilungssituation vertraut war. Die situationsangemessen variierende Arbeit einer Sekretärin, die bei Weiterleitung eines Antrags beiläufig die entsprechende Orientierung gibt oder die Weiterleitung eines Antrags zurückhält, wenn der Vorgesetzte am nächsten Tag wieder im Büro ist, war unterschätzt worden. (Kumbruck 1998)

Diese „Hintergrundkooperation“ wird bei der Formalisierung von Routinen zu Workflows leicht übersehen – dabei wird erst durch dieses aktive Nachsteuern die weitgehende Reibungslosigkeit in den Abläufen möglich. Scheinbare Umwege, redundantes Kommunizieren und ein "am Rande Mitbekommen" sind dafür allerdings unerlässlich.

Veränderung beruflicher Rollen und Beziehungen

Gerade bei der Einführung neuer Medien sind Beziehungs- und Rollenveränderungen zu beobachten. Die bisherige (in-)formelle Hierarchie qua Amt/Funktion oder qua Fachkenntnis/Erfahrung wird in Frage gestellt. Alte Hasen, die aufgrund ihrer fachlichen Erfahrung geschätzt und von allen um Rat gefragt wurden, sehen sich plötzlich im Hintertreffen, wenn sich jetzt alle um die jüngeren KollegInnen scharen, die sich als VorreiterInnen im Umgang mit den neuen Technologien und den zugehörigen Anglizismen erweisen. Die hiermit einhergehende Verunsicherung in Status und Selbstwertgefühl drückt sich häufig als sogenannter Widerstand gegen die Technik aus.

Dass mit der elektronischen Kommunikation die oft als bloße "Hierarchiesymbole" missverstandenen Hindernisse für Erreichbarkeit wegfallen (Vorzimmer, telefonische Erreichbarkeit nur über die Sekretärin usw.), wird von vielen begrüßt, die jetzt unkompliziert den Dienstweg ignorieren und direkt quer durch die Hierarchien kommunizieren. Andere dagegen beklagen dies als „Wildwuchs“ – ob tatsächlich aus Gründen der arbeitsorganisatorischen Unübersichtlichkeit oder aus Kränkung, ist nicht immer auszumachen.

Auch Schaltstellen-Rollen verändern sich oder entfallen sogar ganz. Die Rolle der Sekretärin hat sich bereits in vielen Fällen durch die Textverarbeitung verändert, mit deren Hilfe viele FachkollegInnen ihre Texte selbst am PC schreiben. Mit der Nutzung von Internet, Intranets, E-Mail und Groupware verändert sich diese Rolle nun auch bezüglich der verbliebenen Koordinierungsaufgaben. Im günstigen Fall entwickeln Sekretärinnen eine neue Rolle - eher „Assistentin“ als Schreibkraft und Büroorganisatorin – und definieren ihre Arbeitsbeziehung mit der Führungskraft auf dieser Grundlage neu (vgl. Rother-Neumann & Spiess 1997).

Neben diesen arbeitsaufgabenbezogenen Schaltstellen-Rollen verändern sich auch kommunikative Rollen in Teams. Gewohnte Stärken der face-to-face-Kommunikation wie die Entschärfung von Stresssituationen durch konstruktiven Humor, die Steuerung kreativer

Prozesse durch aufmunternde nonverbale Interventionen, das vorsichtige, kränkungsvermeidende Ausbremsen überengagierter KollegInnen – einiges davon, aber sicher nicht alles kann auf die Kommunikation per E-Mail übersetzt werden.

Last not least können sich auch die Chancen für eine Beteiligung an Kommunikation und Kooperation verändern: Die Kommunikation per E-Mail bringt solchen KollegInnen einen Vorteil, deren Stärke in der schnellen und differenzierten sprachlichen Formulierung liegt und die ihre Gedanken auch zügig und ohne Scheu niederschreiben.

2. Videokonferenzen - Unterstützung für zeitgleiche Zusammenarbeit

Videokonferenzsysteme erlauben eine Ton- und Bildverbindung zwischen zwei oder mehr räumlich getrennten Standorten und damit das wechselseitige Sich-Sehen und Sprechen über große Distanzen hinweg. Obwohl solche Bild- / Tonverbindungen schon seit längerer Zeit technisch möglich sind und obwohl mit der Durchführung von Videokonferenzen immer wieder Kosten- und Zeitvorteile in Verbindung gebracht werden, setzt sich die routinemäßige Nutzung von Videokonferenzen sehr viel langsamer durch, als in bisherigen Vorhersagen angenommen wurde. Nicht zuletzt deshalb stellen Videokonferenzen nach wie vor eine subjektiv neue und ungewohnte Form der Arbeitsbesprechung dar.

Vieles von dem, was für Planung und Durchführung herkömmlicher Arbeitsbesprechungen gilt, trifft ganz analog auch für Videokonferenzen zu. Darüber hinaus weisen Videokonferenzen aber auch Besonderheiten auf, durch die sie nicht für alle Arten von Aufgaben gleichermaßen geeignet sind. Videokonferenzen eignen sich beispielsweise besser zur Vermittlung von Informationen als zum wechselseitigen Kennenlernen oder zur Aushandlung kontroverser und konfliktbehafteter Punkte. Videokonferenzen sind, im Vergleich zu herkömmlichen Arbeitsbesprechungen, schwieriger zu steuern und die Phasen, in denen die Beteiligten sich selbst und ihr Vorgehen organisieren, dauern tendenziell länger. Die markantesten Besonderheiten von Videokonferenzen liegen allerdings in der ihnen eigenen Interaktionsdynamik (vgl. Meier 2000). Diese beruht ganz wesentlich auf den technischen Merkmalen der zur Zeit gebräuchlichen ISDN-basierten Videokonferenzsysteme. Insbesondere sind dies:

- 1) die Zeitverzögerung von etwa einer viertel Sekunde in jede Richtung,
- 2) die Tatsache, dass kein direkter Blickkontakt zu einem Gegenüber hergestellt werden kann und zudem Gesten und andere Körperbewegungen an handlungskordinierender Kraft einbüßen, sowie schließlich
- 3) elektronisch geregelte Mikrofone mit Störgeräusch- und Echo-Unterdrückung, die Äußerungen erst dann aufgreifen und übertragen, wenn sie gewisse Schwellenwerte übersteigen.

Wir wollen diese besondere Dynamik im folgenden anhand von drei Aspekten verdeutlichen: Den Beteiligungschancen der anwesenden Personen, der Transparenz ihres Handelns und der Tendenz zur Solidarisierung von "uns hier" versus "denen dort".

Beteiligungschancen

Die genannten technischen Merkmale führen nicht nur dazu, dass die Koordination der Handlungen der Beteiligten gelegentlich aus dem Tritt gerät. Sie bedingen zudem auch eine gewisse Trägheit des Austauschs und damit der Besprechung. Diese Trägheit hat wiederum Konsequenzen für die Beteiligungschancen der teilnehmenden Personen. So werden kurze und leise Äußerungen, die unterhalb der Schwellenwerte des Tonsystems liegen, gar nicht zur anderen Seite übertragen. Die Signalverzögerung verursacht einen systematischen Startnachteil für Personen von "dort", die sich im Verlauf eines Diskussionsbeitrags "hier" mit einer nächsten Äußerung einbringen wollen. Sobald sich also der Schwerpunkt einer gerade laufenden Diskussion an einen Standort verlagert hat, was immer wieder vorkommt, wird es für die Beteiligten am anderen Standort schwierig, sich einzubringen, und sie fallen dann oft in eine gewisse Passivität.

Schwierige Beteiligung im Verlauf von kontroversen Diskussionen

Die Schwierigkeit, sich im Verlauf einer (kontroversen) Diskussion "hier" von "dort" aus einzubringen, zeigt sich sehr deutlich in folgender Szene: Man diskutiert gerade über einen kurz zuvor vorgestellten Entwurf für eine Werbekampagne. Während die am Standort Karlsruhe versammelten Teilnehmer kontrovers diskutieren, versucht sich ein Kollege vom Standort Wesseling aus einzubringen. Zunächst allerdings vergeblich. Im Verlauf von etwa vier Minuten unternimmt er insgesamt vier Anläufe, um sich mit einem Beitrag in die laufende Diskussion einzuklinken, bevor er schließlich massiver wird und sich laut beklagt: "wir kommen NIE dran". Erst dann findet er Gehör.



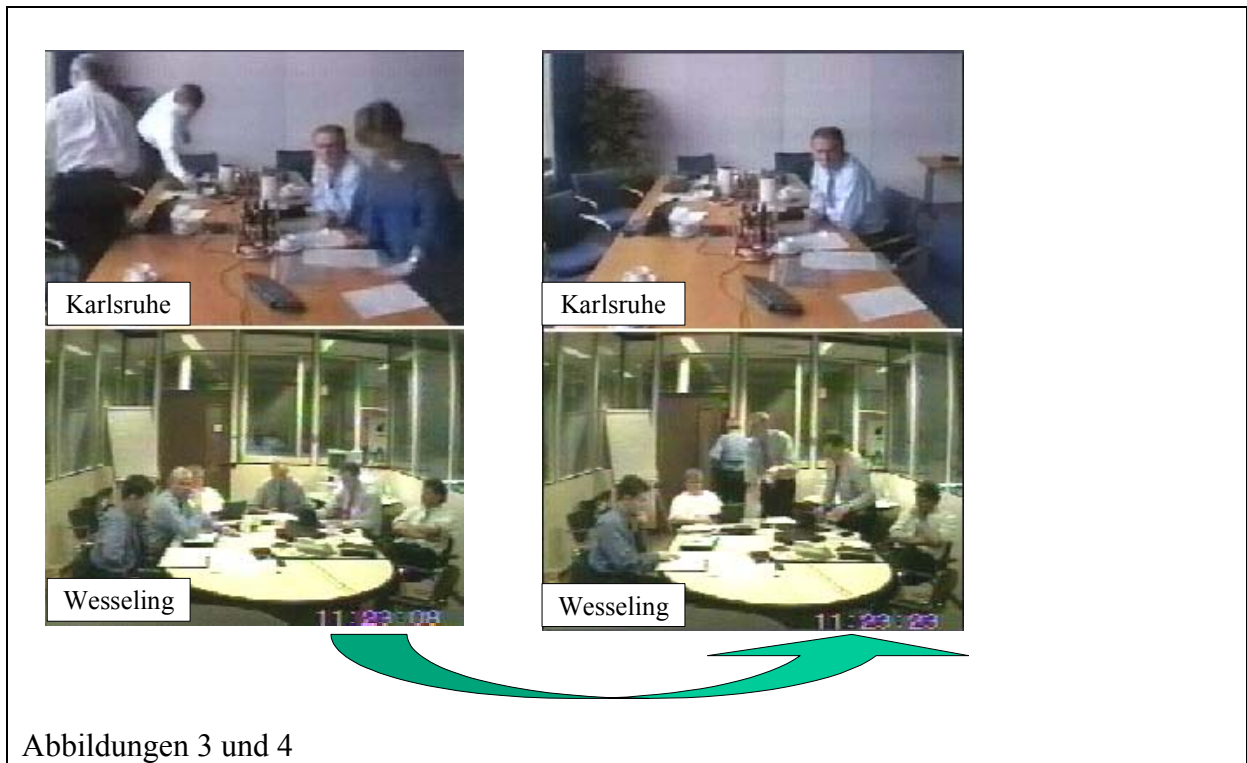
Abbildungen 1 und 2

Transparenz von Handlungen

Neben der reduzierten Chance zur Beteiligung für TeilnehmerInnen "dort" im Verlauf einer Diskussion "hier" weisen Videokonferenzen aber auch noch andere Besonderheiten der Interaktionsdynamik auf. So finden sich wiederholt Fälle, in denen Handlungen "hier" von den Beteiligten „dort“ anscheinend nicht gewürdigt und übergangen werden. Gelegentlich scheinen sogar die KollegInnen "dort" regelrecht auf der Leitung zu stehen. Es ist zu vermuten, dass diese reduzierte Transparenz des Handelns und Geschehens "dort" für die "hier" Anwesenden (und natürlich auch umgekehrt) nicht nur zum Eindruck eines holprigen Interaktionsverlaufs, sondern darüber hinaus auch zu systematischen Veränderungen in bezug auf die Wahrnehmung der Beteiligten "dort" als "weniger sympathisch und kompetent" beiträgt.

Wenig transparentes Geschehen "dort"

Im Anschluss an eine Diskussion über eine Personalentwicklungsmaßnahme wird von der in Karlsruhe anwesenden Diskussionsleiterin die Frage nach einer kurzen (Raucher-)Pause gestellt. Während ein Teilnehmer am anderen Standort (Wesseling) sich für eine Pause ausspricht, wird von den Teilnehmern in Karlsruhe nicht explizit zu diesem Vorschlag Stellung genommen. Statt dessen wendet sich der in Karlsruhe anwesende Leiter der versammelten Manager-Runde an einen seiner Mitarbeiter in Wesseling und spricht ihn auf einen Brief an. Er unterbricht sich dabei kurz und merkt an, dass es sich hierbei um einen "bilateralen" Austausch handle. Unmittelbar darauf erheben sich in Karlsruhe zunächst zwei Kollegen (und kurz darauf auch die bisherige Diskussionsleiterin) und schicken sich an, den Raum zu verlassen (vgl. Abbildung 3, unten). In Wesseling dagegen bleiben alle Beteiligten zunächst sitzen. Erst etwa 20 Sekunden später steht einer der Kollegen dort auf. Ein anderer Kollege folgt ihm unmittelbar nach und liefert einen leisen Kommentar, dass dies vermutlich die zuvor angefragte Fünf-Minuten Pause sei (vgl. Abbildung 4). Während also die Teilnehmer in Karlsruhe die Äußerung ihres Vorgesetzten schnell und unproblematisch als eine implizite Zustimmung zu der zuvor vorgeschlagenen Pause verstehen, scheinen ihre Kollegen in Wesseling dies zunächst nicht so zu verstehen.



Abbildungen 3 und 4

Lokale Solidarisierungen

Die bereits erwähnte Trägheit des Interaktionssystems in Gruppen-Videokonferenzen, die stellenweise reduzierten Beteiligungschancen, die verringerte Transparenz des Handelns "hier" für die TeilnehmerInnen "dort" sowie schließlich auch die Veränderungen in der Wahrnehmung von Personen tragen dazu bei, dass sich in Videokonferenzen eine auffällige Solidarisierungsdynamik zeigt: Es lässt sich eine Tendenz zur Solidarisierung in den jeweils räumlich konstituierten Subgruppen beobachten, eine Tendenz zur Ausbildung einer "wir hier versus die dort"-Dynamik.

Auch wenn von den Herstellern und Vertreibern von Videokonferenzsystemen gern behauptet wird, Videokonferenzen seien „ganz normale“ Besprechungen und erforderten keine besonderen Kompetenzen, so empfiehlt es sich doch für die Nutzer, zunächst einmal vom Gegenteil auszugehen: Videokonferenzen sind eine neue Kommunikationsform, die eine eigene Dynamik aufweist. Damit wollen wir natürlich nicht sagen, dass man besser auf die Nutzung von Videokonferenzen verzichtet. Vielmehr sollten unserer Auffassung nach die Nutzer darüber informiert sein, worin die besondere Interaktionsdynamik von Gruppen-Videokonferenzen besteht, damit sie diese Technologie kompetent und situationsangemessen einsetzen können.

3. Konsequenzen für AnwenderInnen

Neue Medien verändern Arbeits- und Kommunikationsprozesse. Wenn sie Konflikte auslösen oder verstärken, sind sie dabei in aller Regel nicht Ursache, wohl aber Katalysator. Unterschwellige Konflikte der Kommunikation und der Kooperation anzusprechen, ist für viele Teams normalerweise kein allzu großes Problem. Durch die Einführung und den Einsatz neuer Medien kann es aber insbesondere in der Anfangsphase zu einer Massierung solcher

Konfliktthemen kommen. Gleichzeitig gibt es neue Möglichkeiten für Missverständnisse und Konflikteskalation und es fehlen die Routinen im Umgang damit - und dies alles in einer ohnehin stressgeprägten Zeit, wenn man sich auf neue Systeme umstellen und den Umgang mit ihnen und mit neuen Anwendungen erlernen muss.

Viele Teams kommen dennoch mit der Umstellung gut zurecht – die Sensibilität und Sozialkompetenz der Beteiligten lässt sie Konflikte eher im persönlichen Gespräch als über Mails ansprechen und genügend Gelegenheiten für persönliche Begegnung einplanen. Ungünstige Rahmenbedingungen (räumliche Entfernung) oder auch eine unreflektierte Faszination durch die neuen Medien sind aber ein Nährboden für Konfliktpotential. Im Hinblick auf die Praxis der Telekooperation in verteilten Teams sind einige Punkte deshalb am besten im Vorhinein anzusprechen und zu verabreden:

➤ Neue Arbeitsorganisation umfassend planen

So tun beispielsweise Führungskräfte gut daran, gemeinsam mit den übrigen Mitgliedern ihres (Leitungs-)Teams und anderen MitarbeiterInnen zentrale Arbeitsabläufe mittels elektronischer Medien zu standardisieren und dabei bewusst auch Kommunikationsredundanzen einzubauen.

➤ Medienkompetenz und neue Routinen entwickeln

Medienkompetenz heißt zum einen, dass man sich mit den technischen Werkzeugen und ihren Funktionalitäten auskennt. Darüber hinaus meint Medienkompetenz aber auch den zweckorientiert und an die jeweilige Aufgabenstellung angepassten Einsatz der unterschiedlichen Kommunikationsmittel. Dazu muss man die jeweiligen Eigenheiten der eingesetzten Werkzeuge verstehen. Für räumlich konzentrierte Teams ist die verfügbare Medienauswahl natürlich größer als für räumlich verstreute virtuelle Teams. Klare Absprachen und neue Routinen sind hier besonders hilfreich: Wie stellen wir sicher, dass alle einbezogen sind? Welche Verpflichtungen zur Medienwahl gehen wir ein (z.B. Nutzung gemeinsamer Terminkalender), was bleibt dem individuellen Stil überlassen? Wie verhindern wir Informationsüberflutung? Wie sind Hol- und Bringschuld von Informationen geregelt? Was verhandeln/klären wir über welche Medien (nicht)?

➤ Klarheit über notwendige Transparenz und geschützte Bereiche herstellen

Das Ausmaß der Transparenz innerhalb von Arbeitsbereichen und ihre Grenzen müssen klar definiert werden. Wünsche nach Persönlichkeitsschutz einerseits und Arbeitsanforderungen andererseits sind miteinander auszubalancieren. Last not least sind auch die Vertraulichkeit von Nachrichten und Verteilerebenen zu regeln. Bei den traditionellen Medien sind hier Routinen gut etabliert (z.B. welche Anschriftgliederung persönliche Vertraulichkeit und welche organisationsweite Offenheit zur Folge hat), während beim Einsatz neuer Medien oft noch unregelter Wildwuchs herrscht. Betriebsvereinbarungen zur Nutzung neuer Medien werden bislang nur selten geschlossen.

➤ Zeit für die Teamentwicklung einplanen

Groupware-Lösungen verführen oft dazu, dass technisch Mögliche in einem einzigen Schritt umsetzen zu wollen. Vertrauen im Team baut sich aber erst allmählich auf. Auch der Umgang mit der ungewohnten Transparenz will gelernt sein. Offenes Ansprechen

hilft, Zurückhaltung und Sorge zu legitimieren, klare Absprachen reduzieren den Raum für individuelle Ausweichmanöver.

➤ Führungskräfte auf Veränderungen im Führen vorbereiten

Führungskräfte müssen sich die Unterschiede bewusst machen, die sich bei intensiver Nutzung der neuen Medien für die Steuerung der Arbeitsprozesse und die Gestaltung von Arbeitsbeziehungen ergeben. Eine wichtige Herausforderung besteht darin, allen Teammitgliedern gleiche Partizipationschancen einzuräumen. Für Videokonferenzen muss das etablierte Moderationsverhalten angepasst werden, um die technikinduzierten Veränderungen ausgleichen zu können – es gilt, direkter und expliziter zu steuern. Schließlich müssen auch andere Führungsinstrumente angepasst werden, besonders wenn die Nutzung der Kommunikationsmedien mit einer räumlicher Verteilung der Teams und entsprechend deutlich reduzierten persönlichen Kontakten einhergeht.

Im Laufe der Einführung neuer Medien und nach der Erprobungsphase sollten die Auswirkungen systematisch reflektiert werden (z.B. anhand der Analyse kritischer Ereignisse). Nicht alles ist vorab zu regeln, vieles entwickelt sich passend zum jeweiligen Team und ist mit Gelassenheit zu betrachten. Entscheidend ist, die eigenen Erfahrungen im Team besprechbar zu machen und besprechbar zu halten. Teamleitungen haben die Aufgabe, einzufordern und wertzuschätzen, dass immer wieder über Kooperationsprozesse und ihre Besonderheiten gesprochen wird.

4. Konsequenzen für BeraterInnen

Verteilte Teams sowie die damit zusammenhängenden Fragen der Führung sind mittlerweile auch ein Betätigungsfeld für Organisationsentwickler (vgl. Hofielen / Broome 2000). Allerdings scheinen explizite Aufträge zur Begleitung solcher Teams bei der Einführung und Nutzung neuer Telekooperations- und Telekommunikationstechnologien bislang (noch) selten zu sein. Zu oft wird unterstellt, dass das Hauptproblem darin besteht, eine technische Lösung lauffähig zu machen und dass "der Rest" sich schon irgendwie fügt. Darüber hinaus verstellt die Lösung technischer und technikbedingter Probleme in diesen Anfangszeiten oft den Blick auf die Veränderungen der Kommunikations- und Kooperationsgestaltung. Weitaus üblicher ist der Fall, dass im Kontext anderer Beratungsaufträge Probleme deutlich werden, die sich um die Einführung und Nutzung neuer Medien herumranken. Hier gilt es, das Bewusstsein für die veränderten Kommunikationsstrukturen und ihre möglichen „Nebenwirkungen“ zu schärfen und sie zu thematisieren.

Darüber hinaus ist zu fragen, ob und wie das vorhandene OE-Handwerkszeug angepasst werden muss, um dem Anspruch an Arbeitsprozess-Orientierung gerecht zu werden. So wie zur Teamentwicklung häufig Teambesprechungen als Kristallisationspunkt der Kooperation optimiert und Modifikationen ganz praktisch eingeübt werden, so sind nun auch die mediengestützten Arbeits- und Kooperationsformen zu analysieren und gegebenenfalls zu verbessern. Das heißt aber, dass Beratung und Interventionen nicht nur gemeinsam am Runden Tisch, sondern auch im Rahmen der alltäglichen Arbeitssituationen eines räumlichen verteilten Teams stattfinden müssten. Zu klären sind ebenfalls Fragen nach dem produktiven Verhältnis von mediengestützter und face-to-face-Kooperation, jeweils angepasst an die unterschiedlichen Phasen der Teamentwicklung. Dass ein Startworkshop am besten als persönliches Treffen gestaltet wird, ist offenbar allen klar – aber wie geht es danach weiter? Schließlich stellt sich die Frage, was im Beratungssystem (Berater/in + Beratene) beim Einsatz neuer IuK-Technologien geschieht. Der Austausch von Dokumenten zwischen

Beratungstreffen wird durch Mailen zweifelsohne erleichtert. Zugleich erhöht sich damit aber auch die implizite Präsenz des Beraters in der beratenen Organisation – und vielleicht auch der Druck, schnell zu reagieren. Beratungssequenzen mittels Videokonferenz sind unserer Erfahrung nach noch völlig ungewohnt, es fehlen Erfahrungen, wofür sie taugen könnten und wofür nicht.

Gewinnbringend ist in diesem Zusammenhang, wie auch sonst oft, sich selbst in den Blick zu nehmen. Auch wenn es für OrganisationsberaterInnen nicht darum gehen kann, erst mal jedes neue Werkzeug selbst auszuprobieren, ist die eigene Auseinandersetzung mit elektronischen Medien und ihre gezielte Nutzung durchaus ratsam. Unter zwei Aspekten kann sich dies als nützlich erweisen:

- im Sinne der Selbsterfahrung: Sich im u.U. fortgeschrittenen Alter mit neuen Medien zu befassen und dabei von der Unsicherheit über die Faszination bis zu veränderten Kommunikationsmustern wesentliche Effekte zu durchleben, hilft, bei Beratungsprojekten für solche Wirkungen aufmerksam zu sein.
- zur Kooperationserleichterung: Gerade FreiberuflerInnen, die gern kollegial kooperieren, aber kaum über gemeinsame Zeitfenster verfügen, können mit den neuen Medien Arbeitskontakte halten oder gemeinsam an Entwicklungen arbeiten – besser und vielseitiger als es nur mit Telefon und Fax funktionierte. Die Arbeit z.B. in Beraternetzwerken wird so wesentlich erleichtert.

5. Ausblick

Regelmäßig wird beschworen, dass sich mit jeder neuen Technologie die Welt radikal ändere und dass dies beängstigende oder gar katastrophale Folgen habe. Natürlich verändert sich Kommunikation mit der jeweiligen Technik. Aber Panik ist nicht angesagt. Auch das Telefon hat Kommunikationsgepflogenheiten verändert und geprägt. Umfassende Medienkompetenz ist hier inzwischen selbstverständlich

- in der Kommunikation selbst: Fast alle beherrschen ohne großes Nachdenken die Telefonsprache mit ihren verstärkten verbalen Rückmeldungen („mhm“).
- im Umgang mit dem Telefon als Medium: Aus den öffentlichen Telefonzellen sind die ausführlichen Bedienungsanleitungen der frühen Jahre mittlerweile verschwunden oder durch wenige bildhafte Zeichen ersetzt. Und nachdem einige Jahre die öffentliche Nutzung eines Mobiltelefons neben neugierigen Blicken auch noch die Zuschreibung "wichtig" einbrachte, sind mittlerweile handyfreie Zonen im Zug eingerichtet und verachtungsvolle Blicke strafen den, dessen Handy im Restaurant klingelt.

So wird es auch mit den neuen Medien gehen. Reflektieren hilft, sich davor zu bewahren, alle negativen Erfahrungen selbst zu machen. Es wird sich in der Praxis bald differenzieren, wozu man die neuen Medien tatsächlich nutzt und wozu nicht. Gute Teamarbeit wird über kurz oder lang immer auch bedeuten, klare Übereinkünfte darüber zu haben, welche Themen und welche Beziehungsformen über welche Medien geregelt werden. Organisations- und Teamberatung kann hierbei wertvolle Hilfe leisten. Sie wird sich dazu allerdings zunächst selbst mit den Folgen neuer Medien auseinandersetzen und wohl auch neue Arbeitsformen entwickeln müssen.

Literaturverzeichnis

- CIBORRA, Claudio U. (1996). Groupware and teamwork in new product development: The case of a consumer goods multinational. In: GroupWare and Teamwork: Invisible Aid or Technical Hindrance?, ed. by C.U. Ciborra. Chichester: John Wiley & Sons, S. 121-142.
- FREY, Hartmut (1999). E-Mail: Revolution im Unternehmen. Wie sich Motivation, Kommunikation und Innovationsgeist der Mitarbeiter wandeln. Neuwied: Luchterhand.
- HOFIELEN, Gerd & BROOME, Jim (2000). Leading international teams: A new discipline? OrganisationsEntwicklung, 3_00, S. 60-65.
- KUMBRUCK, Christel (1998). Tele-Kooperation und Hintergrundkooperation. In: Erika SPIESS (Hg.): Formen der Kooperation. Verlag für Angewandte Psychologie, Göttingen 1998, S. 231-246.
- MEIER, Christoph. (2000). Neue Medien - neue Kommunikationsformen? Strukturmerkmale von Videokonferenzen. In W. Kallmeyer (Ed.), Sprache und neue Medien, Jahrbuch 1999 (S. 195-221). Berlin: de Gruyter.
- ORLIKOWSKI, Wanda J. (1996). Evolving with Notes: Organizational change around groupware technology. In: GroupWare and Teamwork: Invisible Aid or Technical Hindrance?, ed. by C.U. Ciborra. Chichester: John Wiley & Sons, S. 23-59.
- ROTHER-NEUMANN, Bettina & SPIESS, Erika (1997): EDV-vernetzte Arbeitsplätze und deren Einfluss auf die Kommunikation und Kooperation von Sekretärin und Führungskraft. In: Zs. für Personalforschung, 11(1), S. 54-72.

Kontakt:

Dorothea Herrmann
Dipl.-Psychologin, selbständig
Organisationsberatung, Personal-
entwicklung, Coaching
Schornstr. 7, 45128 Essen

Doro.Herrmann@cityweb.de

Dr. Christoph Meier
Sozialwissenschaftler, wissenschaftlicher
Mitarbeiter und Projektleiter im Team „New
Business Development“ des Fraunhofer-
Instituts für Arbeitswirtschaft und
Organisation
Nobelstr. 12, 70569 Stuttgart
Christoph.Meier@iao.fhg.de