

Medien- und Kommunikationskompetenz – Schlüsselqualifikation für die Zusammenarbeit auf Distanz

Qualifikation für e-Arbeit scheint nicht gerade ganz oben auf der Prioritätenliste der meisten AnwenderInnen und Unternehmen zu stehen. Frei nach der Devise: „Telefonieren kann doch auch jeder“, wird meist auf Learning by doing gesetzt. Das mag ausreichen, um Projekte „hinter sich“ zu bringen. Wer aber seine Existenz von verteiltem Arbeiten abhängig macht, wer damit Wettbewerbsvorteile erringen will, der muss mehr tun, als lediglich technische Systeme zu installieren und Prozessabläufe anzupassen.



Dr. Christoph Meier, „New Business Development“, Fraunhofer-IAO, Stuttgart



Dipl.-Psych. Dorothea Herrmann, Organisationsberatung – Training, Essen



Dipl.-Psych. Knut Hüneke, Beratung – Training – OE, Nannhofen

(Geschäfts-) Erfolg mit e-Arbeit erfordert spezielle Medien- und Kommunikationskompetenz.

Eine neue Situation

Kommunikation und Zusammenarbeit auf Distanz ist immer häufiger ein Teil unseres Arbeitsalltags:

- im Rahmen von Telearbeit;
- in unternehmensinternen Arbeitsgruppen und Projektteams;
- in unternehmensübergreifenden Arbeitsgruppen und Projektteams;
- im Rahmen von Freelancer-Netzwerken oder auch
- in virtuellen Unternehmen.

Solche verteilten Organisationsformen zeichnen sich nicht nur durch einen außerordentlich hohen Anteil mediengestützter Kommunikation aus. Darüber hinaus stellen Kommunikation und Kooperation die zentralen Bindeglieder in solchen Strukturen dar; über sie konstituieren sich Zugehörigkeit, Loyalität, Leistungsprozesse und Problemlösungen – ja letztlich das Team, das Netzwerk oder das Unternehmen selbst.

Die Mitglieder räumlich verteilter Projektteams, von Netzwerken und virtuellen Unternehmen sind insofern mit einer neuen Situation konfrontiert, als zentrale Prozesse wie etwa die Koordination der Arbeitsaktivitäten, das Managen von Konflikten, das Führen von MitarbeiterInnen oder auch das Integrieren von Wissen medienvermittelt beziehungsweise mediengefiltert geleistet werden müssen (s. Abb. 1).

Um nur ein Beispiel zu nennen: Die soziale Situation ändert sich gravierend, wenn in einer räumlich weit verteilten Organisation Teambesprechungen aufgrund beschränkter Reisebudgets per Telefon- und Videokonferenz geführt werden statt wie ansonsten üblich face-to-face. Es sind diese Veränderungen, die die Ent-

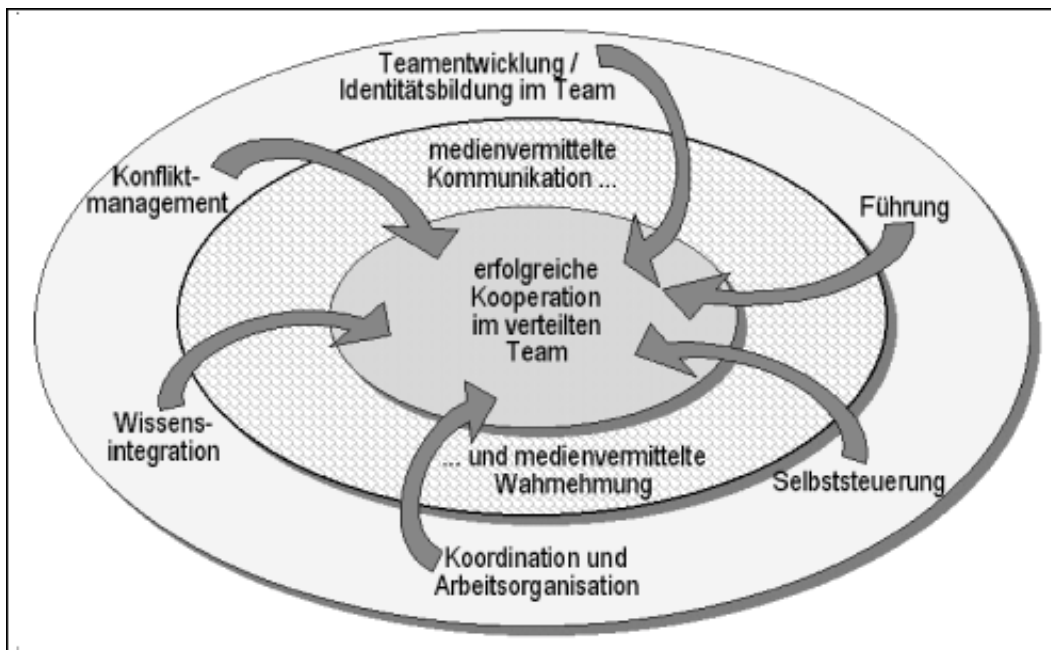


Abb. 1: Prozesse in verteilten Teams

wicklung von Medien- und Kommunikationskompetenz zu einer zentralen Voraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit auf Distanz machen.

Was heißt Medien- und Kommunikationskompetenz?

Medienkompetenz

Der mit den so genannten „Neuen Medien“ wieder ins Gespräch gekommene Begriff der Medienkompetenz [1; 3] hatte zuvor schon in den 60er und 70er Jahren Konjunktur. Damals ging es um die Auseinandersetzung mit den Massenmedien und insbesondere um die Frage, ob das Fernsehen ein gefährdendes Element für junge Menschen ist. Medienkompetenz ist ein schillernder, bei seiner Verwendung nicht immer klar definierter Begriff und umfasst verschiedene Aspekte. **Medienkompetenz ist, allgemein gesagt, die Fähigkeit, verschiedene Medien für das eigene Handeln angemessen, koordiniert und zielorientiert einzusetzen zu können.** Dazu gehören:

- **Technisch-handwerkliche Aspekte:** die verfügbaren Telekommunikations- und Telekooperationsmedien anwenden und nutzen sowie auch Inhalte den verschiedenen Medien entsprechend gestalten zu können.
- **Soziale Aspekte:** für die Eigenlogik und Eigen-

dynamik medienvermittelter Kommunikation sensibilisiert zu sein; Telekommunikations- und Telekooperationsmedien für die jeweilige Teamsituation und die jeweilige Teamzusammensetzung zielführend auszuwählen, einzusetzen und sich in verschiedenen Situationen und Phasen der Zusammenarbeit auf Distanz medienangemessen verhalten zu können.

- **Organisationale Aspekte:** die Bereitstellung angemessener Rahmenbedingungen und Schnittstellen nach innen (zum Beispiel: einheitliche Format-Vorlagen für elektronische Dokumente oder Leitfäden für die Nutzung von Videokonferenzanlagen) wie nach außen (zum Beispiel: ein von allen akzeptierter Medien- und Kommunikationsplan).

Kommunikationskompetenz

Der zweite zentrale Begriff dieses Beitrags – „Kommunikation“ – ist nicht weniger sperrig, da er in verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen durchaus unterschiedlich verstanden wird. Ohne uns von diesen konkurrierenden wissenschaftsspezifischen Sichtweisen lähmen zu lassen, wollen wir hier folgende **Arbeitsdefinition** von Kommunikationskompetenz zugrunde legen: **Die Fähigkeit zu situationsangepasstem und zielorientiertem eigenem Mitteilen und Handeln – sowohl mit als auch ohne den Einsatz von Medien.**

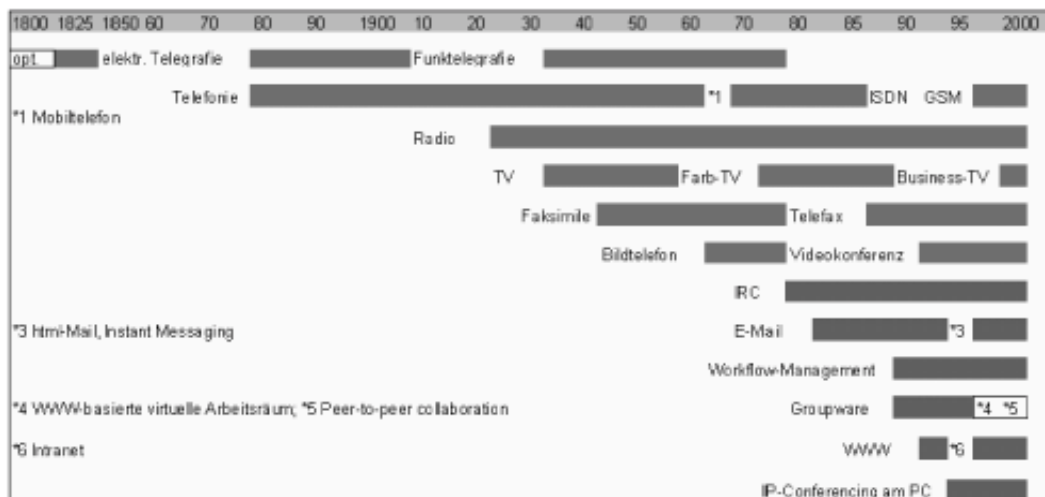


Abb. 2: Markteintritt von Telekommunikations- und Telekooperationstechnologien [8, 9]

Wie sieht es nun in Bezug auf die technischen Medien aus? Neben den bereits lange am Arbeitsplatz etablierten Telemedien wie Telefon und Telefax haben in den letzten Jahren zahlreiche „neue“, computer-basierte Kommunikations- und Kooperationswerkzeuge am Arbeitsplatz Einzug gehalten (s. Abb. 2).

Dazu gehören natürlich vor allem E-Mail und der Zugang zum WWW mittels eines Browsers – beide mittlerweile nahezu allgegenwärtig am Arbeitsplatz. Dazu gehören aber auch Intranet-Lösungen, Groupware, Audio-, Video- und Datenkonferenzen

am PC, Instant Messaging, Werkzeuge für das Wissensmanagement, Werkzeuge für die Einrichtung und Betreuung von Online Communities sowie nicht zuletzt auch web-basiertes Business-TV.

Und die Entwicklung geht weiter. Ein neuer Trend sind groupware-ähnliche Werkzeuge für die Kooperation über das WWW (vgl. dazu den Beitrag von Meier weiter hinten im Heft). Neu und bald vielleicht auch Trend sind **multimediale Dokumente** [7] zur Integration und Konservierung des ansonsten flüchtigen gesprochenen Wortes und des darin enthaltenen umfangreichen und teilweise impliziten Wissens.

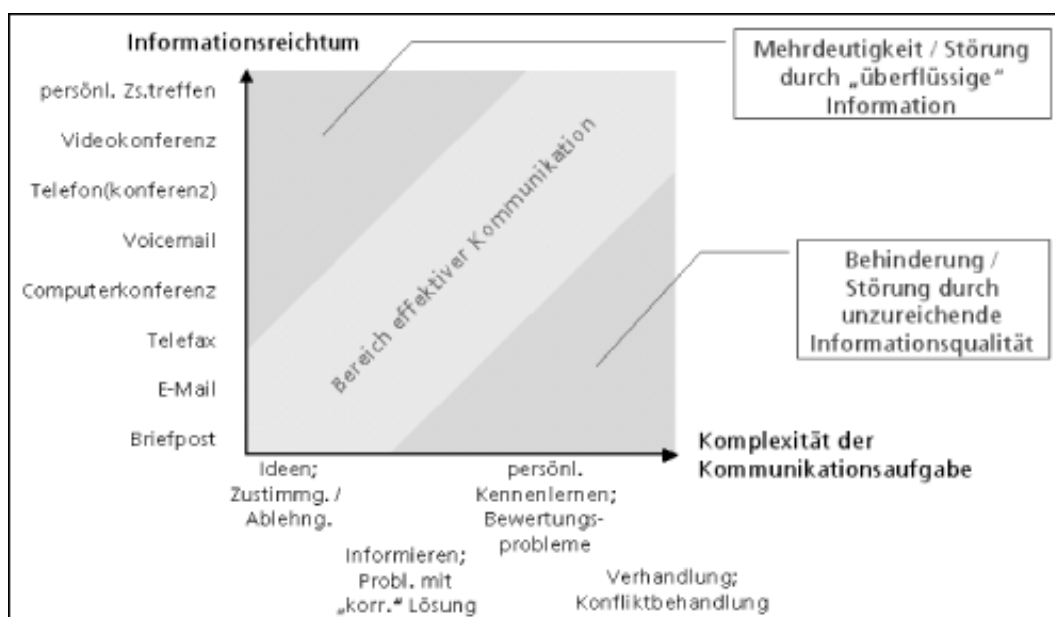


Abb. 3: Media-Richness Modell [10]

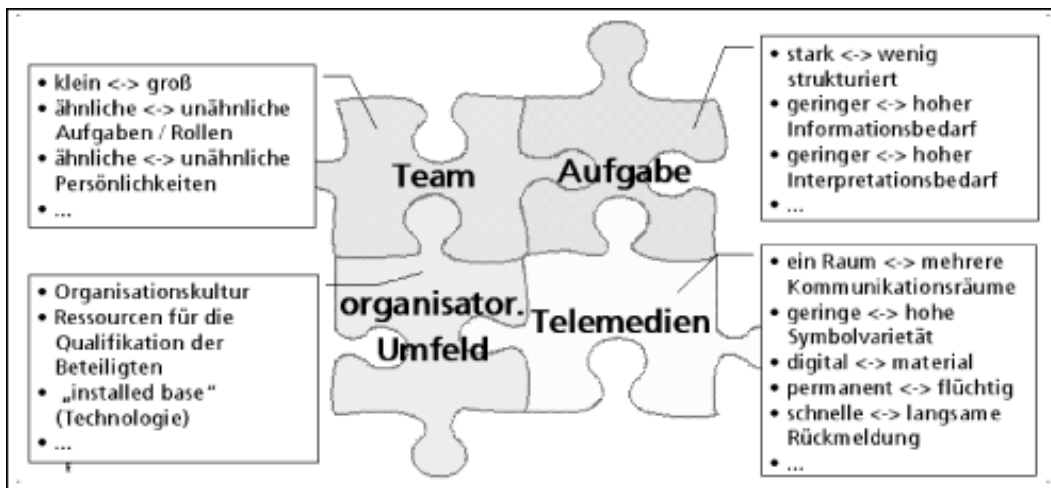


Abb. 4: Einflussfaktoren auf die erfolgreiche Zusammenarbeit auf Distanz

Angesichts der oben genannten Herausforderungen bei räumlich verteilter Zusammenarbeit und der zahlreichen neuen Werkzeuge, die dafür zur Verfügung stehen, stellt sich die Frage nach den Besonderheiten telemedial vermittelter Kommunikation und Kooperation sowie der Entwicklung von Medien- und Kommunikationskompetenz mit besonderer Dringlichkeit.

Besonderheiten telemedial vermittelter Kommunikation und Kooperation

Es gibt verschiedene theoretische Ansätze, die die Besonderheiten telemedial vermittelter Kommunikation und Kooperation erklären wollen, die aber insgesamt nicht überzeugen – insbesondere deshalb, weil sie versuchen, alle sogenannten „Neuen Medien“ auf ein oder zwei Unterscheidungsdimensionen zu reduzieren. Da diese aber **schriftsprachlich-textuell** basierte Kommunikationsformen (zum Beispiel: Chat, E-Mail) und **sprechsprachlich-körperliche** Kommunikationsformen (zum Beispiel: Telefon, Videokonferenz) umfassen, wechseln häufig die Vergleichs- und Bezugspunkte (schriftliche Kommunikation und

Briefe einerseits sowie Kommunikation face-to-face andererseits). Sehr bekannt ist beispielsweise das **Media-Richness-Modell**, das die Eignung von Telemedien für bestimmte Aufgabentypen zu erklären versucht. Dabei werden der „Informationsreichtum“ des jeweiligen Mediums sowie die „Komplexität“ der zu erledigenden Aufgabe als die entscheidenden Kriterien zu Grunde gelegt. Darauf aufbauend wird nun ein Bereich effektiver Kommunikation mittels verschiedener Telemedien postuliert (s. Abb. 3).

Problematisch ist zum einen, dass empirische Überprüfungen dieses Modells bislang wenig überzeugend waren [11]. Darüber hinaus lässt sich einwenden, dass mit der Verwendung von Telemedien, die dem Bereich „Mehrdeutigkeit/Störung durch überflüssige Information“ zugerechnet werden, Informations- und Komplexitätsreserven verfügbar sind, die bei unerwarteten Komplikationen und schwierigen Interaktionsmanövern (beispielsweise Lob oder Kritik in Form ironischer Bemerkungen) erforderlich werden. Diese Komplexitätsreserven werden aber vom Modell nicht als gewinnbringend gewürdigt, darüber hinaus werden Aspekte wie etwa Charakteristika der Arbeitsgruppe nicht berücksichtigt.

Bislang gibt es also keine Ansätze, die in umfassender Weise die Charakteristika der Telemedien, der Aufgabe, der Gruppe und des organisatorischen Umfelds gleichermaßen als Einflussgrößen für den Verlauf und den Erfolg von Telekooperationsprozessen in den Blick nehmen (s. Abb. 4).

Herausforderungen an die Medienkompetenz der Beteiligten im Verlauf der Zusammenarbeit

Erfolgreiche Teamarbeit gelingt in der Regel nicht aus dem Stand, sondern erfordert die Entwicklung gemeinsamer Ziele, Normen und Standards, kollektiver Handlungsmuster sowie einer gemeinsamen Identität. Für die Mitglieder verteilter Teams stellen sich in dieser Hinsicht besondere Herausforderungen, denn die wechselseitige Wahrnehmung und Kommunikation im Team ist zu einem erheblichen Teil über die hier vorgestellten neuen Medien vermittelt. **Die mediale Vermittlung beeinflusst diese notwendigen Entwicklungsprozesse und die Teamdynamik.**

Die kompetente und situationsangemessene Nutzung der neuen Telemedien ist deshalb eine wichtige Vor-

aussetzung für die erfolgreiche Kooperation in verteilten Netzwerken, Teams und Organisationen.

Worin die Besonderheiten spezifischer Telemedien bestehen und was deren kompetente Nutzung jeweils bedeutet, wollen wir hier nicht vertieft behandeln (s. Web-Sites; [2; 4; 6]). Statt dessen wollen wir im Folgenden anhand von Ausschnitten aus typischen Phasen verteilter Teamarbeit einige Schlaglichter setzen, um beispielhaft für mögliche Probleme zu sensibilisieren und Ansätze zu deren Lösung zu verdeutlichen. Die Zusammenstellung basiert auf eigenen Erfahrungen und Beobachtungen, Darstellungen in der Literatur und Erfahrungsberichten – eine systematische Erfassung oder gar Theoriebildung steht noch aus.

Technische Voraussetzungen schaffen, um Kontakt aufnehmen zu können

Voraussetzung für die Teamarbeit auf Distanz ist zunächst die Möglichkeit, technisch in Kontakt treten zu können. Auch wenn der Technologie lediglich eine dienende Funktion gegenüber dem inhaltlichen Auftrag zugeschrieben wird – sie schafft es regelmäßig, sich in den Vordergrund zu drängen. Dies gilt vor allem bei unternehmensübergreifender Kooperation, wenn zuvor nicht entsprechende Klärungen und Maßnahmen betrieben wurden:

- Wer verfügt über welche Hard- und Software?
- Welche Programmversionen liegen bei den Teammitgliedern vor?
- Wie steht es um die individuelle Anwendungskompetenz und Erfahrung?

Und wie kann man dies schnell und klar herausfinden, wo doch gerade in der Phase der Teamfindung Statusfragen und die Aushandlung der Rollen großes Gewicht haben. **Kann man**

da ohne Weiteres bekennen, nicht zu wissen, wie man auf einem ftp-Server Dateien hinterlegt oder wie man mit MS NetMeeting eine Datenkonferenz durchführt? Und die Tatsache, dass beim Austausch von Dateien gegenseitig ein recht guter Einblick besteht, wer bei welchem Anwendungsprogramm eher dilettiert und wer es schon virtuos beherrscht, kann ebenfalls zu Verunsicherungen führen.

Eine wichtige Aufgabe der Teamleitung besteht folglich darin, neben der persönlichen Kontaktaufnahme zu allen Teammitgliedern diese Voraussetzungen zu überprüfen und auf dieser Grundlage einen **Kommunikations- und Medienplan** zu entwerfen. Dieser Plan sollte die Möglichkeiten der technischen Verbindungen in einem Team auflisten, sie spezifischen Aufgaben zuordnen und Routinen festlegen (zum Beispiel: Zeitpunkte des Mailabrufs). Unter Umständen sind – bei allzu gravierenden Unterschieden – schon zu Beginn hartnäckig Nachrüstungen der Technik oder Schulungen bei einzelnen Teammitgliedern einzufordern und zu ermöglichen.

Wenn es keine bereits etablierte (beispielsweise unternehmensinterne) Groupware gibt, sollte die Entscheidung über die zu nutzende Groupware sinnvoller Weise im Vorfeld getroffen werden, um von Anfang an einen gemeinsamen virtuellen Arbeitsraum für das Team bereitzustellen. Ein solcher gemeinsamer „Raum“ ist nicht zuletzt auch ein wichtiges Element für die Identitätsbildung des Teams.

Präsenzphasen telemedial vor- und nachbereiten

Selbst wenn Meetings face-to-face stattfinden können, sollten diese mediengestützt vor- und nachbereitet werden. Im Fall eines Kick-off-Meetings gehört dazu die Erstellung einer Website des virtuellen Teams mit kurzer

Präsentation der Teammitglieder ebenso wie die Abstimmung der Tagesordnung und die Übermittlung vorbereitender Unterlagen. Das dort ebenfalls abgelegte Protokoll des Kick-off-Meetings mit seiner „To do“-Liste bildet dann den Übergang zum kontinuierlichen Arbeitsprozess.

Der kontinuierliche Arbeitsprozess (1): Das gemeinsame Arbeitsmaterial

Welche konkrete Groupware-Lösung auch gewählt wird: Ein Team muss sich früher oder später mit Regeln zur Handhabung und zur Nutzung der Informationen auseinandersetzen. Dies betrifft zum Beispiel Regeln zur Dateiablage, zum Versionenmanagement und so weiter, geht aber auch weit darüber hinaus. **Groupware-Lösungen ermöglichen über eine gemeinsame Dateiablage und ein gemeinsames Kalendarium wechselseitige Einblicke in fachliche und medien-spezifische Kompetenzen, in Tätigkeiten, Arbeitsabläufe oder auch Kontaktnetze und erzeugen damit ein ungewohntes Maß an Transparenz.** Dies kann positive Folgen haben: spontane Unterstützung, Anerkennung oder das Aufgreifen und Weiterspinnen von Ideen anderer Teammitglieder. Es kann aber auch Konkurrenzgefühle, Unterlegenheitsgefühle oder Furcht vor Überwachung hervorrufen und gegebenenfalls sogar zu einem Boykott der Groupware-Lösung führen.

Wichtig ist daher die Klärung, wie mit den Informationen umgegangen wird, welche Grenzen bestehen und wie diese geschützt werden.

Dies gilt insbesondere für die Nutzung von „geistigem Eigentum“, das in eine gemeinsame Teamarbeit eingebracht wird – hier müssen die „Eigentumsverhältnisse“ geklärt werden. Wem „gehört“ eine aufwändig erstellte Vorlage oder ein Satz Präsentationsfolien? Wer kann sie nutzen, wer kann sie weiterentwickeln, wer darf sie unter wel-

chen Rahmenbedingungen an andere außerhalb des Teams weitergeben?

Der kontinuierliche Arbeitsprozess (2): Austausch und Kommunikation zwischen Arbeitstreffen

Die hier benötigte Anwendungs-kompetenz ist meist vorhanden – Internetnutzung und E-Mails gehören immer selbstverständlicher zum alltäglichen „Kommunikations-Mix“. Die Gestaltung des Austausches wächst aber erst allmählich. Die Tendenz, E-Mails auf die „reine“ Nachricht zu reduzieren, ist effizient, lässt aber zwischenmenschlichen Kontakt und beiläufiges gemeinsames Wissen eventuell zu kurz kommen. **Der Wegfall von nonverbalen Begleitbotschaften kann E-Mail-Kommunikation schärfer im Ton erscheinen lassen als beabsichtigt, Arbeitsaufträge klingen unter Umständen eher wie eine Anweisung als wie eine Anfrage.**

Bei elektronisch vermittelter Kommunikation wird oft größere Chancengleichheit unterstellt, da offensichtliche Statussymbole wie Sitzplatz, Kleidung und neueste „Palms“ oder auch Unterschiede hinsichtlich der rhetorischen Gewandtheit entfallen. Dieser Vorteil relativiert sich insofern, als auch bedacht werden muss, dass es individuelle Unterschiede dahingehend gibt, wie leichthändig jemand die eigenen Gedanken in die Tasten tippt.

Der Vorteil der E-Mail-Kommunikation, Informationen schnell an alle Teammitglieder zu verbreiten, kann zu unproduktiver Informationsüberflutung beitragen – **„Müllbeseitigung“ ist deshalb eine wichtige Fertigkeit, die es einzuüben gilt.** Da die Kommunikation über Mails, Chats und so weiter die Verknüpfung zwischen den Teammitgliedern herstellt, muss diese Verbindung verlässlich sein. Das heißt, **es müssen Regeln vereinbart**

werden zum regelmäßigen, häufigen Abruf der eingegangenen Mails, zu Reaktionszeiten und zur Verlässlichkeit von Fristen.

Durchführung von Besprechungen und Arbeitstreffen auf Distanz

Damit Besprechungen auf Distanz gut gelingen, braucht es eine Mischung aus handwerklich-technischer Medienkompetenz (Beherrschung der jeweiligen Anwendungssoftware), Anwendungskompetenz (Veränderung des Kommunikationsverhaltens im Hinblick auf die spezifischen Erfordernisse des gewählten Mediums) und schließlich auch – wie bei allen Besprechungen – Moderations-Know-how. Darüber hinaus ist eine Sensibilisierung für die Eigenlogik und Eigendynamik der gewählten Medien hilfreich.

■ So sind **Videokonferenzen** eben nicht einfach normale Konferenzen, deren Teilnehmer „bloß“ räumlich verteilt sind. Die verwendeten technischen Medien verändern Beteiligungschancen, verringern die Transparenz der eigenen Handlungen „hier“ für die KollegInnen „dort“ und tragen zu lokalen Solidarierungen bei [4; 6]. Bei der Moderation von Videokonferenzen muss dies berücksichtigt, und gegebenenfalls gegensteuert werden.

■ **Telefonkonferenzen** sind uns da in der Regel schon vertrauter. Aber auch hier müssen wir unsere Kommunikation anpassen, weil die nonverbalen Signale entfallen, mit denen wir üblicherweise eine Besprechung beiläufig steuern oder ironische Bemerkungen dechiffrierbar machen. **Medienvermittelte Konferenzen sind in der Regel anstrengender als persönliche Zusammenkünfte; von vornherein verabredete, klare zeitliche Begrenzungen sind deshalb hilfreich.**

Zur Diskussion gemeinsamer Vorlagen ist das **Application Sharing, das gemeinsame Betrachten oder Nutzen einer Anwendung** wie zum Beispiel MS PowerPoint sehr hilfreich. Zuvor müssen allerdings eventuelle Inkompatibilitäten bei Hardware und Softwareversionen geklärt werden und die Handhabung eingeübt sein. Diese komplexen Anwendungen sollten nicht in einer schwierigen Konferenz (heikles Thema, hoch kontroverse Positionen) zum ersten Mal angewendet, sondern in einer weniger gewichtigen Situation erprobt werden, damit deren Handhabung nicht zuviel Aufmerksamkeit beansprucht.

Je besser sich die Teammitglieder untereinander kennen, desto weniger reich an Informationen müssen die gewählten Besprechungsmedien sein. Über längere Zeit gewachsene Teams, deren Mitglieder sich von Zeit zu Zeit persönlich treffen, kommen zum Beispiel hervorragend mit Audiokonferenzen aus. Andererseits muss auch darauf geachtet werden, dass man nicht „anwendungsfaul“ wird und auf bestimmte Vorzüge (etwa des Application Sharing) verzichtet, nur weil der damit verbundene Aufwand im ersten Moment eine psychologische Hürde darstellt.

Die **Einrichtung einer routinemäßigen Feedbackrunde** am Schluss einer Konferenz, die nicht nur Rückschau auf die inhaltliche Arbeit, sondern auch einen kurzen Rückblick auf die mediale Erfahrung umfasst, hilft, die Medienkompetenz des Teams zu reflektieren und weiter zu entwickeln und die Medienwahl gezielter zuzuschneiden.

Krisen und Konflikte

Konflikte gehören zu jeder intensiven Teamarbeit dazu, bei ko-präsenten wie bei verteilten Teams. Besonderheiten in verteilten Teams ergeben sich zum

einen aus **möglichen medien-induzierten Frustrationen**, zum Beispiel aufgrund von Misserfolgen bei der Mediennutzung, **und Konflikten**, etwa aus unstrukturiert oder gar missverständlich verfassten E-Mails, die Aussagen verschärfen oder spontane Äußerungen von Ärger durch den „Dokument-Charakter“ länger und tiefer wirken lassen. Konflikte können aber auch aufgrund von unterschiedlichen Anwendungskompetenzen sowie durch mangelnde Disziplin und Rücksichtnahme (zum Beispiel bei Voice Chats) entstehen. **Das Thematisieren dieser Effekte hilft, hierdurch bedingte Konflikte früh zu erkennen.**

Zum anderen **schränken räumliche Verteilung und mediale Kommunikation die Klaviatur an Konfliktlösungswegen ein**. Gerade „niedrigschwellige“ Interventionen in frühen Konfliktstadien sind nicht so beiläufig anzuwenden wie bei ko-präsenten Teams (zum Beispiel, eine Störung am Rande eines anderen Treffens anzusprechen). **Besonders heikel sind Konflikteskalationen über Rückzugsstrategien und Kontaktabbruch bis hin zum Ausloggen.** Sehr bewusst im (aufgabenangemessen) regelmäßigen Kontakt zu sein („Echolot-Verhalten“), ist deshalb für die Mitglieder verteilter Teams, besonders aber für die Teamleitung, wichtig und die beste Basis, Konflikte früh aufgreifen und lösen zu können.

Generell gilt, zur Konfliktlösung eher auf informationsreiche Medien zurückzugreifen, die unmittelbares Reagieren und Nachfragen ermöglichen und so (weitere) Missverständnisse vermeiden helfen – also etwa das persönliche Gespräch per Telefon. In manchen Fällen mag auch schriftliche Kommunikation per E-Mail für die Deeskalation hilfreich sein. Dann sollte aber explizit Brief-Tempo verabredet werden, um Eskalationsspiralen zu verhindern.

Der erfolgreiche Abschluss eines Projekts – und das Feiern nicht vergessen

Der erfolgreiche Abschluss eines Projekts – und das Feiern nicht vergessen

Besonders schön ist es natürlich, wenn auch zum Abschluss eines Projektauftrags ein persönliches Treffen stattfindet, zum Beispiel zur Präsentation des Ergebnisses vor einem Entscheidungsgremium mit anschließender teaminterner **Abschlusszeremonie**. Ob dies zeitlich unmittelbar benachbart geschieht oder zu verschiedenen Zeitpunkten – drei Aspekte sollten dabei ihren Platz haben:

- Gebührende Wertschätzung des Endproduktes.
- Abschließende Reflexion des Arbeitsprozesses; gegebenenfalls Schlussfolgerungen für ein mögliches Anschlussprojekt. Dass dies nicht nur in zwei Sätzen geschieht, sondern strukturiert und differenziert, sollte Aufgabe der Teamleitung sein.
- Feiern.

Alles drei geht aber auch, wenn das Team sich nicht persönlich trifft – man kann sich beispielsweise auf per E-Mail ausgetauschten Fotos zuwinken oder zuprosten oder bei einer Audiokonferenz den Versuch starten, an vier Orten zum gleichen Zeitpunkt die Korken knallen zu lassen. Die Abschlussauswertung sollte allerdings eher in einem Gespräch (Audiokonferenz) stattfinden als nur über Mails, um „Zwischentöne“ besser vermitteln zu können und sich gegebenenfalls persönlich voneinander verabschieden zu können.

Die Entwicklung von Medien- und Kommunikationskompetenz

Natürlich wäre es schön und wünschenswert, wenn die besonderen Herausforderungen und Problemlagen bei der Arbeit in virtuellen Teams oder

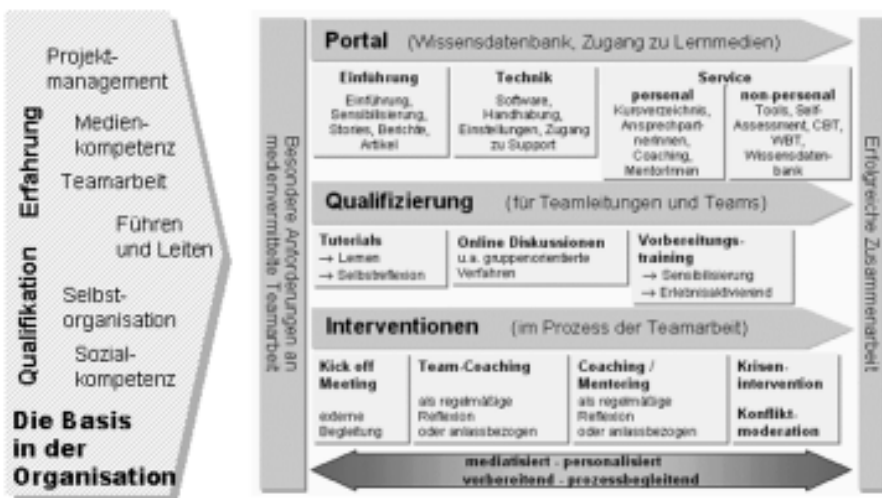


Abb. 5: Ansatzpunkte für die Entwicklung von Medienkompetenz

Netzwerken im Rahmen von Präsenzschulungen bearbeitet werden könnten. Allerdings ist dies ein unrealistisches und zugleich auch unangemessenes Vorgehen für diese Teams, erst recht, wenn **ausschließlich** auf Schulungen und Interventionen in Ko-Präsenz gesetzt wird. Spätestens nach Ende der Präsenzphase sind die Beteiligten wieder nur über Telemedien miteinander verbunden. **Maßnahmen der Teamentwicklung müssen daher den besonderen Gegebenheiten des Arbeitsalltags in verteilten Teams Rechnung tragen**, das heißt vor allem der medienvermittelten Kommunikation zwischen den Beteiligten. Sie sind deshalb inhaltlich und methodisch entsprechend zu modifizieren und sicher zum Teil neu zu entwickeln. Die nachfolgende Abbildung 5 gibt beispielhaft Ansatzpunkte und Lernformen für die Entwicklung von Medienkompetenz wieder. Wichtig ist, die vorhandene Basis in der Organisation zu analysieren, um Voraussetzungen und Anknüpfungspunkte für die Weiterentwicklung der Medienkompetenz zu überprüfen.

Das Lernen im Feld „Medienkompetenz“ sollte nahe am Arbeitsalltag und flexibel geschehen. **Selbstlernwerkzeuge** (zum Beispiel: Online-Tutorials) können ebenso wie Sensibilisierungstrainings anhand von konkreten Team(leitungs)aufgaben zur Vorbereitung auf verteilte Teamarbeit dienen. Diese Phase sollte jedoch möglichst kurz gehalten werden, Sensibilisierung und Aktivierung ist ihr Hauptziel.

Die wesentliche Kompetenzvermittlung sollte teamprozessbegleitend stattfinden. Für die Teamleitung gilt dabei, möglichst einen Schritt voraus zu sein. Für eine solche Prozessorientierung spricht vor allem, dass immer dann besser, gezielter und intensiver gelernt wird, wenn aktuell ein persönlicher Bedarf erlebt wird und

wenn kognitives, emotionales und aktionales Lernen verknüpft werden können. Manche Weisheit, im Vorfeld gelassen zur Kenntnis genommen (zum Beispiel: „Überprüfen Sie als Teamleitung genau, welches Teammitglied über welche technischen Voraussetzungen verfügt“), entfaltet ihre tiefe Bedeutung erst kurz vor einer wichtigen Teamkonferenz auf Distanz. Dann ist es wichtig, **begleitende Unterstützung für Teams und besonders für Teamleitungen** bereitzustellen. Also: Coaching durch externe BeraterInnen, Mentoring durch erfahrene OrganisationsmitarbeiterInnen, gezielte problemlösende kognitive Inputs, gegebenenfalls Online-Unterstützung.

Zur Zeit schießen sogenannte „Tools für verteiltes Arbeiten“ (Formulare, Checklisten und so weiter) wie Pilze aus dem Boden. Sie werden unserer Meinung nach in ihrer Funktion überschätzt. Sie sind nützlich als systematische Reflexionshilfe oder Analyseinstrument – Teamleitungen „hängen“ aber oft im Schritt danach: Was mache ich jetzt mit der Erkenntnis? Wie gehe ich mit den Teammitgliedern um, deren kulturelle Vielfalt ich gerade anhand einer Checkliste als „außerordentlich different“ eingestuft habe? Wie gehe ich auf das Teammitglied zu, das unseren wunderbaren Regelkatalog seit Wochen unterläuft – gerade dann, wenn ich mir selbst eingestehen muss, dass ich die Regeln selbst auch nicht akribisch nachgehalten habe? Es ist wie mit einem guten Spezialwerkzeug: Seine Existenz im Werkzeugkasten allein hilft nicht. Wann wende ich es an? Wie wende ich es an? Liegt es gut in meiner Hand? Welche Alternativen stehen zur Verfügung? – das sind die entscheidenden Fragen.

Generell ist die Entwicklung von Medien- und Kommunikationskompetenz durch (angeleitete) Reflexion des ei-

genen Handelns besonders gut zu unterstützen. Das heißt aber auch, **dass Reflexionselemente systematisch und von Anfang an in die Teamarbeit zu integrieren sind**. Die Frage nach dem „Wie“ muss ganz selbstverständlich neben der Bewertung der Arbeitsergebnisse stehen. Dazu benötigen Teams unter Umständen Anleitung. Hier wird sich auch erweisen, ob die vielbeschworene „Kultur des Lernens“ von einer Organisation(-spitze) ernst gemeint ist. Teams brauchen Zeit und Raum für die Teamentwicklung, gerade in der Anfangsphase – diese Zeit muss zur Verfügung gestellt werden. Die Integration der Reflexion in den Arbeitsalltag des verteilten Teams hilft auch, Konflikteskalationen früh abzufangen. Wichtig ist, die Reflexion schon zur Gewohnheit zu machen, wenn noch alles gut läuft.

Innerhalb einer Organisation können dann Mitglieder erfahrener Teams wiederum als MentorInnen wertvolle Unterstützung leisten und zu einem lebendigen Wissens- und Erfahrungsmanagement beitragen.

Und was machen die BeraterInnen?

Auch OrganisationsentwicklerInnen beschäftigen sich zunehmend mit verteilten Teams [5]. Dabei steht zu oft die Technik im Vordergrund (Wie kommt eine neue Software ans Laufen? Wie sind Schulungen zu organisieren?). Die Veränderungen in der Gestaltung der Kommunikation und Kooperation kommen erst allmählich

Web-Sites

[www.cc-btv.iao.fhg.de/
documents/aktuell06.htm](http://www.cc-btv.iao.fhg.de/documents/aktuell06.htm)

Vorträge eines Workshops zum Thema „Besonderheiten spezifischer Telemedien und deren kompetente Nutzung“.

ins Blickfeld. Hier gilt es, für die veränderten Kommunikationsstrukturen zu sensibilisieren und ihre möglichen „Nebenwirkungen“ zu thematisieren.

Gewinnbringend ist in diesem Zusammenhang – wie auch sonst oft – der Selbstversuch. **Die eigene Auseinandersetzung mit elektronischen Medien und ihre gezielte Nutzung** kann sich unter zwei Aspekten als nützlich erweisen:

■ **Im Sinne der Selbsterfahrung:** Von der Unsicherheit über die Faszination bis zu veränderten Kommunikationsmustern wesentliche Effekte selbst 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 zum Beispiel in Beraternetzwerken wird so wesentlich erleichtert.

Wer damit gleich beginnen will: Im Beitrag „Virtuelle Teamarbeitsräume im WWW“ (weiter hinten in diesem Heft) finden Sie Hinweise auf eine Reihe von – zum Teil kostenfreien – Groupware-Systemen.

Ausblick

Kaum ein anderer Bereich der Arbeitswelt ist momentan von so vielen Hoffnungen, Befürchtungen und Verunsicherungen geprägt wie e-Arbeit (im weitesten Sinne):

■ Gibt es wirklich so viele Veränderungen gegenüber den bisherigen

Formen der Zusammenarbeit oder wird doch alles nicht „so schlimm“?

■ Wird e-Arbeit wirklich die bestimmende Arbeitsform in der heraufdämmernden Wissensgesellschaft?

■ Hängt die Zukunft der Unternehmen und der Arbeitsgesellschaft daran, wie effektiv und effizient e-Arbeit praktiziert wird?

Zumindest für die Frage der Veränderung des Arbeitens, der Kommunikation und Kooperation kann aus unserer Sicht zur Zeit die Forschung noch keine umfassenden Antworten liefern. Es gilt deshalb, zwischen allzu großer Sorglosigkeit und Durchwursteln einerseits und übertriebenem Aktionismus andererseits einen Weg der behutsamen Fürsorge und Begleitung zu wählen, Sorge für Sensibilisierung zu tragen, Hilfen anzubieten und Metakommunikation bei der praktischen Arbeit zu betreiben. Das sollten insbesondere Institutionen beherzigen, die auf Arbeitsmarkteffekte durch die Verbreitung von e-Arbeit setzen und entsprechende Qualifikationsmaßnahmen (beispielsweise Umschulungen) anbieten.

In dem Maße, wie es gelingt, Erfahrungswissen zugänglich zu machen, zu vernetzen, durch Forschungsarbeiten zu vertiefen und schließlich systematisch durch Qualifikationen zu verbreiten, werden Unsicherheiten abnehmen, und Teamarbeit auf Distanz wird mehr und mehr zu einer selbstverständlichen und beherrschten Form der Kooperation werden.

[1] *Baacke, D.*: Medienkompetenz – Herkunft, Reichweite und strategische Bedeutung eines Begriffs; in: Kubicek, H. (Hg.): Jahrbuch Telekommunikation und Gesellschaft, Bd. 6; 1998.

[2] *Ciborra, C. U. (Ed.)*: GroupWare and Teamwork: Invisible Aid or Technical Hindrance?; Chichester: John Wiley & Sons; 1996.

[3] *Glötz, P.*: Medienkompetenz als Schlüsselqualifikation; in: Hamm, I. (Hg.): Medienkompetenz: Wirtschaft – Wissen – Wandel; Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung; 2001; 16-37.

[4] *Herrmann, D.; Meier, C.*: Teamarbeit auf Distanz. Neue Herausforderungen für die Team- und Organisationsentwicklung durch den Einsatz von Telekooperationstechnologien; Organisationsentwicklung; 20; 2001; 2; 12-23.

[5] *Hofielen, G.; Broome, J.*: Leading international teams: A new discipline? Organisationsentwicklung; 20; 2000; 3; 60-65.

[6] *Meier, C.*: Neue Medien – neue Kommunikationsformen? Strukturmerkmale von Videokonferenzen; in: Kallmeyer, W. (Hg.): Sprache und neue Medien; Jahrbuch 1999; Berlin: de Gruyter; 2000; 195-221.

[7] *Meier, C.*: 6.6.4 – Videobasierte Formen der Wissensintegration in verteilten Organisationsstrukturen; in: Jung, V.; Warnecke, H. J. (Hg.): Handbuch für die Telekommunikation; Heidelberg: Springer; (im Druck).

[8] *Möslein, K.*: Bilder als Kommunikationsschnittstelle – Zur Rolle der Visualisierung in Organisationen; Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 55; 2001; 94-102.

[9] *Reuter, M.*: Telekommunikation: Aus der Geschichte in die Zukunft; Heidelberg: R.v. Decker's/Schenk; 1990.

[10] *Picot, A.; Reichwald, R.; Wigand, R. T.*: Die grenzenlose Unternehmung. 4. Aufl.; Wiesbaden: Gabler; 2001.

[11] *Schwabe, G.*: Theorien zur Mediennutzung bei der Gruppenarbeit; in: Schwabe, G.; Streitz, N.; Unland, R. (Hg.): CSCW Kompendium – Lehr- und Handbuch zum computerunterstützten kooperativen Arbeiten; Berlin: Springer; 2001; 54-65.