

Medienkompetenz und mehr: Voraussetzungen für veränderte Formen der (Zusammen-)Arbeit

Dipl.-Psych. Dorothea Herrmann, synexa-consult, Essen, dherrmann@synexa-consult.com

Dipl.-Psych. Knut Hüneke, synexa-consult, München, khueeneke@synexa-consult.com

Dipl.-Kunsttherapeutin Andrea Rohrberg-Graef, synexa-consult, Berlin, arohrberg@synexa-consult.com

Dem Personal von heute und morgen begegnen zahlreiche Veränderungen in der Gestaltung der Arbeitswelt und der Zusammenarbeit. Welches Rüstzeug, welche Kompetenzen braucht man, um diesen Anforderungen gewachsen zu sein? Und was müssen Unternehmen leisten, um ihren Mitarbeitern eine angemessene Unterstützung zu bieten?

Zukunft der Arbeit

Ob Club of Rome- oder OECD-Studie, ob Forschungsarbeiten von Stiftungen oder Skizzen einzelner Wirtschaftswissenschaftler oder Zukunftsforscher, ob vor oder nach dem Internet-Hype entstanden – die Szenarien zur „Zukunft der Arbeit“ weisen eine Reihe gemeinsamer Kennzeichen auf:

- Die Zahl der sogenannten Normalarbeitsverhältnisse nimmt ab. Anstellungsverhältnisse auf Zeit, freiberufliche Tätigkeit, honorarvertragliche Bindungen, wechselnde Arbeitgeber und Berufe/Tätigkeiten, Pausen und Lernphasen führen zu regelrechten Patchwork-Berufsbiografien.
- Zeitlich begrenzte, wechselnde Kooperationsanforderungen – von Job zu Job, von Auftrag zu Auftrag, von Lebensabschnitt zu Lebensabschnitt – müssen gemeistert werden. Manchmal auch zur gleichen Zeit.
- Die Verlagerung von Produktion und Dienstleistung ins ferne Ausland, rund-um-die-Uhr-Dienstleistung, ortsübergreifende Best-Practice-Teams sowie die zunehmende Zahl internationaler Projekte in globalen Unternehmen und Märkten erfordern Kooperation auf Distanz sowie in und zwischen unterschiedlichen Kulturen (Abb. 1 zeigt die diversen Erscheinungsformen virtueller Arbeit).

- Die Grenze zwischen Erwerbsarbeit, Bildung und Freizeit verschwimmt, es entstehen integrierte Arbeits-Lebenswelten. Zeitlich gerät die „Normalarbeitszeit“ aus den Fugen, räumlich verteilt sich die Arbeit auf den Arbeitsplatz im Unternehmen, den Arbeitsplatz unterwegs (im Auto, beim Kunden, im Hotel) und auf das Home Office. Private und professionelle Netzwerke verschränken sich zunehmend.
- Die Erwartungen an die Rolle als Arbeitnehmer/in oder Auftragnehmer/in wandeln sich: Aktives, unternehmerisches Denken und Handeln, exploratives Verhalten, ständige Weiterbildung („lebenslanges Lernen“) sind gefragt.
- Die Verantwortung jedes Einzelnen steigt, sich im Sinne einer lebenslangen Employability verstärkt selbst um Bildung, Selbstmanagement und -vermarktung zu kümmern.
- Informations- und Kommunikationstechnik (IKT) durchdringen in immer stärkerem Maße Arbeit, Bildung und Freizeit, der Umfang medienvermittelter Kommunikation in immer anspruchsvolleren Settings steigt drastisch an.

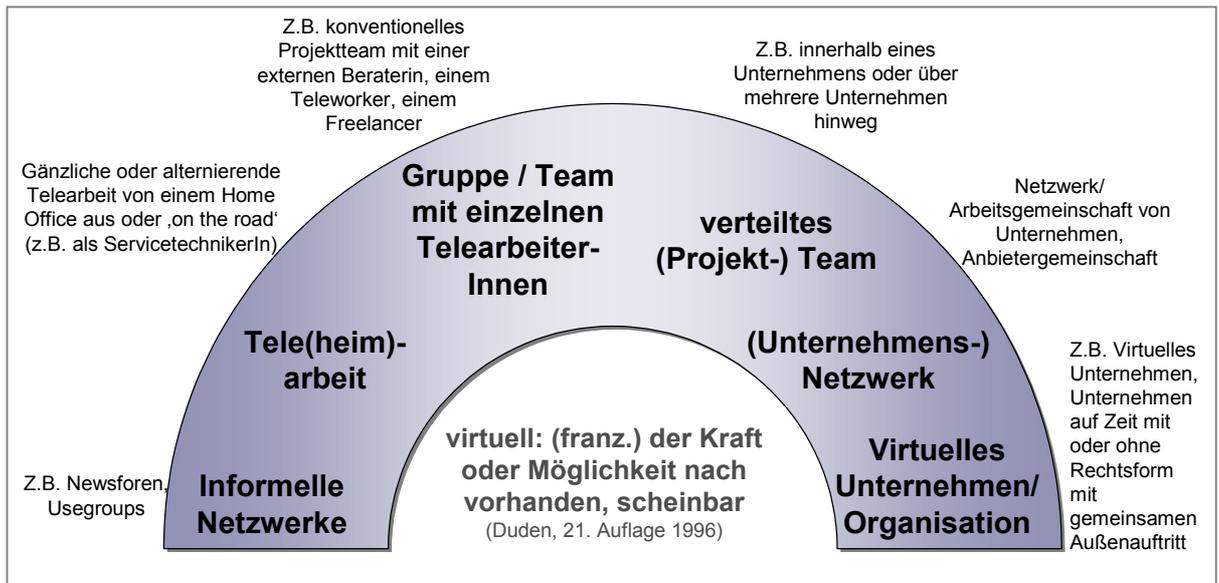


Abb. 1: Erscheinungsformen virtueller Arbeit

Diese Tendenzen gelten natürlich nicht für alle Berufe. Trotzdem zeichnet sich ab, dass eine immer größere Zahl von Erwerbstätigen, sei es im Anstellungsverhältnis oder selbstständig, in immer stärkerem Maße über Kompetenzen verfügen muss, sich in dieser „Zukunft der Arbeit“ zu behaupten.

Insbesondere werden Kompetenzen gefragt sein, mittels Medien

- Informationen zu beschaffen,
- zu kommunizieren,
- Arbeitsprozesse über Distanzen in Gang zu bringen und aufrecht zu erhalten,
- Individuen und Teams anzuleiten und zu führen,
- Netzwerke aufzubauen und zu pflegen sowie
- in kurzer Zeit neue Themenbereiche zu erschließen beziehungsweise in alten am Ball zu bleiben.

Der notwendige Kompetenz-Rucksack

Über die zunehmende Bedeutung von Schlüsselqualifikationen ist in der letzten Zeit viel geschrieben und gesagt worden. Wir wollen hier das

Augenmerk auf diejenigen Schlüssel-fähigkeiten und -fertigkeiten lenken, die sich aus der zunehmenden mediengestützten Kommunikation und Kooperation sowie aus der raumzeitlichen Auflösung des Arbeitskontextes heraus als notwendig erweisen. **Sie stellen Basisqualifikationen für das „Personal morgen“ dar und sind notwendige Voraussetzungen einer Employability**, ob als Freiberufler/in oder als Angestellte/r.

Selbstorganisation – Selbstmanagement – Selbstdisziplin

Je selbstständiger jemand arbeitet und je weniger äußere Rahmense-tzungen es gibt, desto mehr müssen eigenständig „Leitplanken“ gesetzt werden:

- Zu welchen Zeiten arbeite ich?
- Wie teile ich meine Arbeit ein?
- Wie organisiere ich meine Arbeitsmittel?
- Wie gestalte ich meine Ablage?
- Wie diszipliniert und wie effizient dokumentiere ich?

Solche Fragen stellen sich natürlich auch bei Normalarbeitsplätzen in einem Unternehmen. Hier gibt es allerdings noch mehr äußere Anker, Festlegungen, Vorgaben und Gepflogenheiten. Außendienstler, Tele-

arbeiter/innen oder Freiberufler/innen müssen solche Routinen erst aufbauen. In Netzwerken und Projektgruppen gehören derlei Festlegungen zur Grundlagenarbeit – die beim Aufeinandertreffen unterschiedlicher Berufsgruppen-, Unternehmens- oder nationaler Kulturen durchaus kontrovers gestaltet und immer wieder durchbrochen werden. Arbeitet man gar (überwiegend) alleine, muss man dies alles für sich selbst erbringen. Sich selbst zu motivieren, fällt manchen schwer, die einen kontinuierlichen sozialen Kontext als „Salz in der Suppe“ der Arbeitsmotivation und persönlichen Zufriedenheit brauchen.

Sich in unsicherem Umfeld bewegen können (Menschen, Organisationen, Technik, Settings, Kulturen)

Erfahrungen mit unternehmensübergreifenden virtuellen Teams und Netzwerken zeigen, dass der Wegfall eines festen Arbeitskontextes Menschen in unterschiedlicher Weise beunruhigt oder verunsichert. Tatsächlich müssen sich diejenigen, die in solchen wechselnden Kontexten arbeiten, immer wieder neu einstellen: auf andere Menschen, auf wechselnde eigene Rollen, auf an-

dere Rahmenbedingungen und Settings – von der Ablaufgestaltung bis zur Technikausstattung – und auch auf andere Kulturen. Das gelingt denjenigen leichter, die eine **neugierig-explorative Haltung** mitbringen. Andere ziehen sich eher zurück und warten ab, was dann einen ungünstigen Kreislauf in Gang setzt: Wenig aktiv zu kommunizieren, heißt in virtuellen Kontexten, die auf aktive und aktivierende Kommunikation angewiesen sind, dass die Bindungen untereinander schwächer ausgebildet werden. Das wiederum ist in Projekten ungünstig, in denen wirklich heikle Herausforderungen gemeistert werden müssen.

Eine absolut hilfreiche Kompetenz ist die regelmäßige Reflexion, besonders die bewusste Rollenübernahme:

- Wie sieht das ganze Netz wohl aus Sicht meines Kollegen in Kiel oder New York aus?
- Was kriegt meine Kollegin in Berlin oder Sydney eigentlich tatsächlich mit?
- Was bräuchten die beiden, um sich gut in den Arbeitsprozess einzuklinken zu können?

Wer gewohnt ist, aktiv zu kommunizieren (von sich aus kund tun, wie man einen bestimmten Arbeitsstand einschätzt, nachfragen, was andere denken, was sie zu einem bestimmten Tun bewegt hat und ähnliches), tut sich in diesen Kontexten leichter als diejenigen, die sich angewöhnt haben, zunächst zu beobachten und weniger aktiv zu gestalten. Initiative und aktive Kommunikation sind notwendig, um die Fäden eines virtuellen Netzes dicker und dichter zu spinnen.

Medienkompetenz

Hinter diesem Stichwort verbirgt sich ein ganzes Bündel an Fertigkeiten (s. Abb. 2). Zur Beherrschung der Technik gehört neben der Beherrschung bestimmter Anwendungsprogramme für Telearbeiter/innen auch die Fähigkeit, bei kleineren Proble-

men an Hard- und Software selbst Hand anlegen zu können.

Grundlage für die Sicherheit der Medienwahl (Für welches Anliegen, für welche Aufgabe, für welches Ziel wähle ich welches Medium?) ist eine Sensibilität für die Eigenlogik der Medien: Welches Medium ist wofür geeignet? Welches Medium hat welche Nebeneffekte? Damit kann ich auch kommunikative Abläufe besser einschätzen und sie bewusster mitgestalten. Beispiel: Wer weiß, dass E-Mail-Kommunikation zur Sachlichkeit tendiert, wird in einer nüchternen Mail nicht unbedingt sofort fehlende Wärme und eine Beziehungsstörung konstatieren. Wer weiß, dass die Schnelligkeit von E-Mails eine Konfliktdynamik ausgezeichnet anheizen kann, wird eine vorwurfsvolle Mail bewusst erst einige Stunden ruhen lassen, bis er die Mail in Ruhe beantwortet – oder zum Telefon greifen. Und last not least ist angemessenes Medienverhalten ein Schlüssel zur effizienten Mediennutzung: Telefonieren kann inzwischen jede/r, die angepasste Sprechweise (zum Beispiel: regelmäßig akustische Signale geben, mehr Vergewisserungsschleifen einziehen) ist selbstverständlich. Eine Telefonkonferenz effektiv zu moderieren, beherrscht nicht jede/r sofort, der eine Präsenzbesprechung moderieren kann.

(Schrift-) Sprachliche Kompetenzen

Eine gute alte Tugend erlebt notwendigerweise eine Renaissance: die Fähigkeit, sich differenziert und präzise auszudrücken und komplexe Sachverhalte gut strukturiert und anschaulich schriftlich zu vermitteln. Sie gewinnt für Telearbeiter/innen und Mitglieder virtueller Teams genauso Bedeutung wie für mittlere Führungsebenen, die längst ohne eigene Schreibkräfte oder persönliche Assistenten auskommen müssen. Anders als der Post-Schriftverkehr ist das E-Mailen nicht von Statusmerkmalen und formalen Kennzeichen geprägt. Das hat eine Goldseite – schnell und unkompliziert Kontakt aufnehmen und sich austauschen zu können – und eine Schattenseite: Die Verführung, „mal eben schnell“ was loszuschicken. Dass eine E-Mail, die einen Auftrag beschreibt, Arbeit koordiniert oder einen Konflikt anspricht und zu klären versucht, genauso sorgfältig wie ein Brief formuliert und Korrektur gelesen werden muss, ist nicht für alle selbstverständlich. Die durch unklare, schnell in die Tasten „gehauene“ Mails ausgelöste und oft beklagte Flut an Rückfragen und Kommentaren ist nicht dem Medium anzulasten.

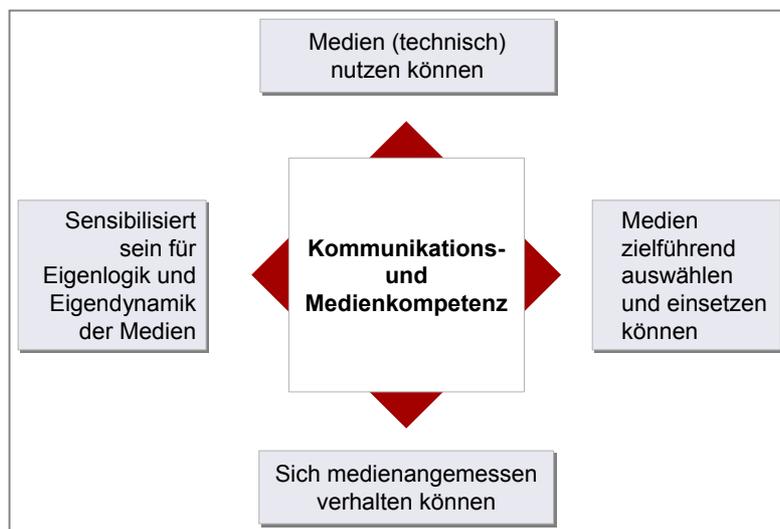


Abb. 2: Medienkompetenz und ihre Facetten

In virtuellen Teams, die sich nur sehr selten persönlich treffen, ist die Fähigkeit wichtig, auch Beziehungsbotschaften und Selbstkundgaben schriftlich ausdrücken zu können: Witz und ein Schuss Selbstironie, Äußerungen, die zeigen, dass ich mich in die Situation der anderen hineinversetzen kann, heikle Themen behutsam und trotzdem klar auf den Tisch des Browsers zu legen – all das stärkt das Beziehungspolster, auf das auch virtuelle Teams bei aller Aufgabenorientierung angewiesen sind.

Beiläufige Anmerkungen, am Rande von Meetings, beim gemeinsamen Weg zum Parkplatz oder der gemeinsamen Fahrt zu einem Kunden geäußert, geben oft wichtige Hinweise auf Einstellungen und Stimmungen. Sie fehlen bei der Kooperation auf Distanz fast völlig. Zwischen den Zeilen lesen zu können und Andeutungen wahrzunehmen, ist deshalb die ergänzende Kompetenz auf der Empfänger/innenseite. Nicht zuletzt gewinnen Fremdsprachenkenntnisse an Bedeutung, zumindest Englisch, je nach Branche und Wirtschaftsbeziehungen noch weitere Sprachen. Nur wenige Menschen, die in einer Nicht-Muttersprache konferieren, haben die Kompetenz, Beziehungsfragen – etwa in Konflikten – angemessen zu erörtern. Hier muss noch nach Methoden gesucht werden, die das Delta überwinden helfen – alle Beteiligten entsprechend sprachlich qualifizieren zu können, ist illusorisch.

Vertrauen

Die neuen Formen der Zusammenarbeit mit ihren verstärkten Unsicherheiten, wechselnden Anforderungen und reduzierter, wenn nicht gar fehlender direkter Kommunikation (face to face) brauchen in besonderer Weise Vertrauen als Brücke. Die Bereitschaft, das Risiko der Kooperation einzugehen beziehungsweise das Risiko als handhab-

bar einzuschätzen, basiert auf dem Zutrauen in die Leistungsfähigkeit und den Leistungswillen aller und in den Willen aller zum Geben und Nehmen.

Vertrauen als Grundhaltung ist gefragt. Eine vertrauensvolle Kooperation ist gleichwohl kein Geschenk des Himmels: Deshalb braucht es auch die Fähigkeit, Vertrauen über viele kleine Bausteine aktiv aufzubauen und Vertrauenszeichen von anderen wahrzunehmen.

In Zukunft führen

Für diejenigen, die auf Distanz Führungsfunktionen übernehmen, werden über die beschriebenen Kompetenzen hinaus noch weitere notwendig:

Partizipativer Führungsstil mit hoher Vertrauensbereitschaft

Eigentlich nichts Neues – auch Führungskräfte mit einem Team vor Ort führen in vielen Fällen so. Bei der Teamführung auf Distanz oder bei der Leitung eines unternehmensübergreifenden Netzwerkes allerdings schlägt die Stunde der Wahrheit: Dann geht es nämlich nicht mehr anders, zumindest nicht, wenn man ein erfolgreiches, leistungsstarkes Team aufbauen möchte.

Die Fähigkeit, über Ziele und Visionen zu steuern, angemessen delegieren zu können und Spielräume zu gewähren, muss einhergehen mit einem niedrigen Kontrollbedürfnis. Das heißt nicht, den roten Faden aus dem Blick oder aus den Händen gleiten zu lassen. Klare Interventionen bei Abweichung von Vereinbarungen sind absolut notwendig – aber nicht ständige Nachfragen und allzu enge Berichtspflichten.

Erforderlich ist ein flexibles Repertoire von gelassener Zurückhaltung und schlichtem „Monitoring“ in gut laufenden Teamzeiten bis hin zu mutiger und aktiver Kommunikation in schwierigen Situationen. Wer als

Teamleitung bisher dezent und nonverbal steuert, eher beiläufig Konflikte anspricht und Klärung herbeiführt, der muss hier seine Klaviatur erweitern und „expliziter“ führen.

Projektmanagement-Know-how

Wegen der Notwendigkeit, Problemlagen und Projekte stark und transparent zu strukturieren, um sie auf Distanz bewältigen zu können, ist ein fundiertes Projektmanagement-Know-how unerlässlich. Dies gilt auch für Aufgaben, die nicht der klassischen Projektdefinition entsprechen, sondern dauerhaft zu erledigen sind. Die Steuerungs- und Kommunikationsstrukturen aus dem Projektmanagement sind für alle virtuellen Teams und Netzwerke eine gute Plattform der gemeinsamen Arbeitsorganisation.

In Zukunft lernen

Lebenslanges Lernen wird als selbstverständlich proklamiert, „3L“ ist schon zur Marke geworden. Es gilt, für die wechselnden Erfordernisse an Jobs und Aufgaben das Fachwissen stetig zu aktualisieren, über Soft Skills zu verfügen, die Technik zu beherrschen et cetera.

Über die Inhalte hinaus wird allerdings verstärkt die Lernform in den Blick genommen werden müssen – auch vor dem Hintergrund, dass Lernen in flexibilisierten, verteilten und mediengestützten Arbeitssettings greifen muss. Statt langfristiger Planung einzelner Seminarbesuche findet Lernen immer häufiger auf Abruf statt („learning on demand“), in kleineren Dosen, so wie es für den Arbeitsprozess notwendig ist, und arbeitsplatznah. Somit spielt mediengestütztes Lernen (e-learning) eine zunehmende Rolle.

Wenn es um den Erwerb von Schlüsselqualifikationen geht (Haltungen, Herangehensweisen, Selbstorganisa-

tion), dann sind neue Lernformen in besonderer Weise geeignet, diese zweite Ebene mit abzudecken. Eine Führungsqualifizierung, die als mehr oder weniger verschultes Bausteinsystem konzipiert ist, verspielt Chancen. Eine blended-learning-Qualifizierung, die von den Teilnehmenden die Selbstorganisation des Lernprozesses sowie individuelles und kooperatives Lernen abfordert und sie dabei unterstützt, bietet eine deutlich bessere Voraussetzung für Arbeiten und Leiten in lose gekoppelten und verteilten Systemen. Andere Lernformen fokussieren auf die Chance, im Arbeitsprozess selbst oder zumindest arbeitsplatznah zu lernen. Insbesondere für Begleitung und Training virtueller Teams bilden sich erst allmählich geeignete Formen heraus, die dann auch „Coaching auf Distanz“ beinhalten müssen. Zuletzt gilt es, Wege zu erlernen, das eigene Lernen zu reflektieren, das gewonnene Wissen zu integrieren und übertragbar zu machen und kollektive Lernunterstützung zu erproben – „double loop-learning“. Der Weg von Lernen zu Wissensintegration in verteilten Teams wird damit deutlich kürzer.

Was Organisationen und Unternehmen beitragen können

Nicht nur das „Personal von morgen“ steht vor neuen Herausforderungen, sondern auch die Unternehmen und Organisationen. Sie müssen den Erwerb dieser Kompetenzen erleichtern. Es wird nicht reichen, hier einfach nur Angebote zu machen. Systematische Personalentwicklung, die den Kompetenzerwerb nicht nur ermöglicht, sondern fördert und einfordert, ist notwendig und muss vielfältige Formen on und off the job nutzen.

Personalentwicklung und Organisationsentwicklung müssen stärker zusammenrücken bei der Einführung neuer Arbeitsformen, insbesondere bei der Unterstützung von Projekten, Teamorganisation und Zusammenarbeit auf Distanz. Teamentwicklungen, Traineeprogramme für Projektarbeit und so weiter sind zugleich als Erfahrungs- und Experimentierfeld zu nutzen. Um nicht die gleichen Fehler zu machen wie bei vielen Projekten zur Einführung von (teil-) autonomen Arbeitsgruppen, darf die Aufmerksamkeit nicht nur auf diejenigen gerichtet werden, die im virtuellen Team über Distanz zusammenarbeiten sollen, sondern muss auch **das organisatorische Umfeld einbeziehen**.

Zuletzt muss natürlich die Technik bereit gestellt werden. Ein Mailingprogramm ist keine ausreichende Unterstützung für Kooperation auf Distanz. Groupware-Tools bieten deutlich bessere Voraussetzungen [1]. Welche Tools für bestimmte Aufgabenstellungen gewählt werden, muss vor Ort entschieden werden. Experimentieren muss dabei ausdrücklich erlaubt sein und stellt Organisationen vor technische wie auch vor kulturelle Herausforderungen.

Die IT-Branche muss das notwendige Handwerkszeug zur Verfügung stellen. Lernplattformen, Kooperationsstools und Wissensplattformen wachsen derzeit schon zusammen, eine durchaus sinnvolle Entwicklung. Die technische Adaption bewährter face-to-face-Kooperationsmethoden steckt noch in den Anfängen: Präsentationen im „virtual classroom“ oder im „e-meeting“ sind nicht mehr ganz neu, komplexere Formen wie „open space online“ werden erprobt (<http://www.openspace-online.de>).

Technisch unterstützte Anregung zur Reflexion der Kooperation ist etwas, was wir uns für virtuelle Teams wünschen.

Hier liegt die Zukunft sicher in integrierbaren, aber unaufwändigen

modularen Konzepten, die den Nutzer/innen der IT eine niederschwellige Handhabung bieten.

Aufbruch?

Viele Unternehmen stellen sich auf die Veränderungen ein und machen ihr Personal fit für die hier skizzierte „Zukunft der Arbeit“. Gleichwohl gibt es nach wie vor noch Unternehmen, die nach dem Motto „Telefonieren kann doch auch jeder“ Handlungsbedarf verneinen.

In diesem Artikel haben wir oft die Worte „muss“ und „sollte“ benutzt: Das Feld ist Neuland, es gibt noch viel zu entwickeln. Dennoch werden überwiegend Erfahrungen aus der Präsenzarbeit mit ersten Erfahrungen der verteilten Zusammenarbeit auf die zukünftigen Herausforderungen projiziert. Aber das allein wird es nicht richten. **Für die neuen Arbeitsformen sind neben Basisqualifikationen zusätzlich neue Unterstützungsformen bereitzustellen, die zum Teil über „trial and error“ erst noch zu ermitteln sind.**

Die Flexibilisierung hinsichtlich Raum, Zeit, Beziehungen und (Dis-)Kontinuität prägt Arbeitszusammenhänge in einer Weise, dass noch mit erheblichen Entwicklungen zu rechnen ist. Neue Verfahren werden sich herauskristallisieren, vielleicht sogar eine eigene Kultur entstehen. Menschen, die in diesen Kontexten arbeiten, werden kreative Wege entwickeln, ihre Bedürfnisse nach Zugehörigkeit, Anerkennung und Sicherheit in diesen Kontexten zu realisieren – hierbei gilt es, sie zu stützen und zu unterstützen.

Literatur

[1] Meier, Christoph: Virtuelle Arbeitsräume im WWW; *Wirtschaftspsychologie*; 4/2001; 78-83.