

Knut Hüneke, synexa-consult Büro München:

Medienkompetenz und mehr – Schlüsselqualifikation für das Personal der Zukunft¹

Mit neuen Kommunikationsmedien Informationen beschaffen, kommunizieren, Arbeitsprozesse über Distanzen in Gang bringen und aufrecht erhalten, Individuen und Teams anleiten und führen, Netzwerke aufbauen und pflegen sowie in kurzer Zeit neue Themenbereiche erschließen bzw. in alten am Ball zu bleiben - das sind die Kompetenzen, die zwar nicht für alle aber doch für viele Berufe in Zukunft eine tragende Rolle spielen und mit vielen anderen Kompetenzen in Verbindung stehen.

Auf individueller Ebene wird dabei insbesondere Medienkompetenz für mediengestützte Kommunikation und Kooperation in Verbindung mit der raum-zeitlichen Auflösung des Arbeitskontextes notwendige Voraussetzungen einer Employability, ob als Freiberufler/in oder als Angestellte/r.

Welches Rüstzeug, welche Kompetenzen braucht jede/r Einzelne, um diesen Anforderungen gerecht zu werden? Was müssen Unternehmen leisten, um ihre Mitarbeiter/innen entsprechend zu unterstützen?

Ob Club of Rome, OECD, diverse Stiftungen, Institute und Zukunftsforscher – die Skizzen und Szenarien zur Zukunft der Arbeit weisen eine Reihe von Gemeinsamkeiten 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.
- Private und professionelle Netzwerke verschränken sich zunehmend, Beziehungsmanagement oder Networking wird zum bestimmenden Element des individuellen Marketing.
- 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 (z.B. im Auto, beim Kunden, im Hotel) und auf das Home Office.
- Informations- und Kommunikationstechnik (IKT) durchdringen in immer stärkerem Maße Arbeit, Bildung und Freizeit, der Umfang medienvermittelter Kommunikation in immer anspruchsvolleren Settings steigt drastisch an.
- Supply Chain Management/ SCM, Customer Relationship Management/ CRM etc. beschreiben schon heute die Auflösung traditioneller Abteilungs- oder Unternehmensgrenzen, Unternehmensnetzwerke bis hin zu virtuellen Unternehmen gewinnen an Bedeutung, ob zwischen einer Schar Freiberufler oder als Anbietergemeinschaft großer Unternehmen (Abb. 1 zeigt die diversen Erscheinungsformen virtueller Arbeit).
- Offshoring von Produktion und Dienstleistung, 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.
- 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.

¹ Dieser Beitrag basiert auf der Veröffentlichung *Medienkompetenz und mehr: Voraussetzungen für veränderte Formen der (Zusammen-) Arbeit*. Dorothea Herrmann, Knut Hüneke und Andrea Rohrberg-Graef in: *Wirtschaftspsychologie aktuell* 3/2004, S. 31-35

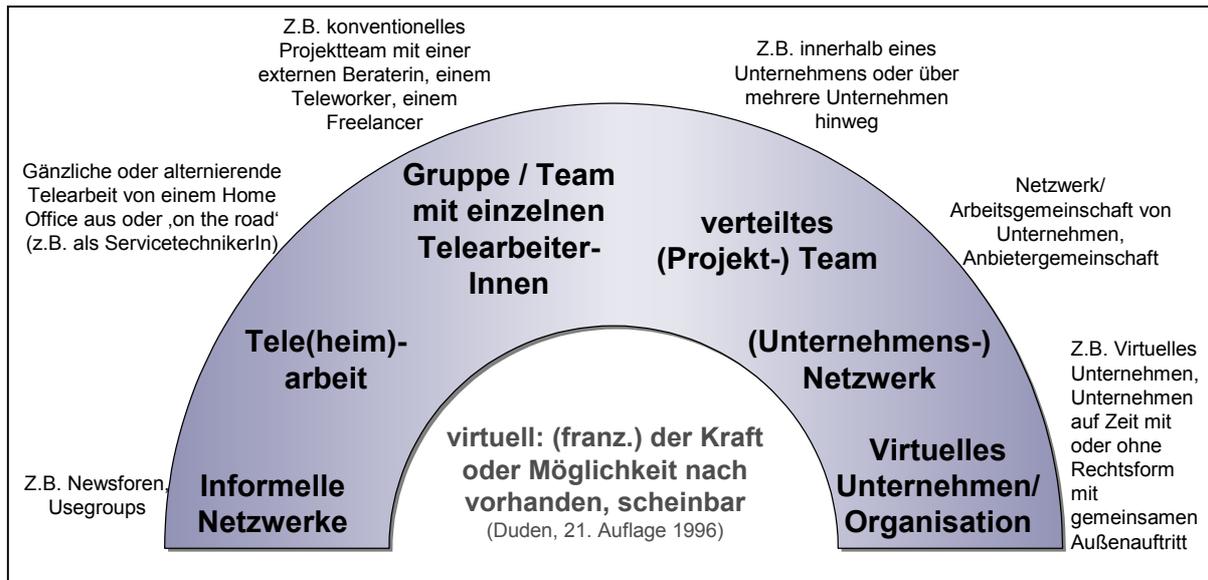


Abb. 1: Erscheinungsformen virtueller Arbeit

Schlüsselqualifikation für die mediale Zukunft der Arbeit

Vor diesem Hintergrund muss näher bestimmt werden, welches der erforderliche Kompetenzrucksack ist, der zwar nicht für alle aber doch einen nicht unerheblichen Teil der Berufe notwendig wird, um sich in dieser ‚Zukunft der Arbeit‘ zu behaupten. Hier sollen vor allem die Schlüsselfähig- und Fertigkeiten, die sich aus der zunehmenden mediengestützten Kommunikation und Kooperation ergeben, in den Focus genommen werden.

Selbstmanagement – Selbstorganisation – Selbstdisziplin

Die selbstständige Setzung von ‚Leitplanken‘ des eigenen Tuns wird um so notwendiger, je weicher und wechselhafter der umgebende Rahmen auftritt. Denn es fehlen Anker, Festlegungen, Vorgaben und Gepflogenheiten des bisherigen ‚normalen‘ Arbeitssettings.

- Warum arbeite ich?
- Was will ich mit meiner Arbeit erreichen?
- Wie verteile ich meine Ressourcen?
- Zu welchen Zeiten arbeite ich?
- Wie teile ich meine Arbeit ein/auf?
- Wie organisiere ich mir meine Arbeit/ Arbeitsmittel?
- Wie gestalte ich die Ablage/ Buchhaltung/ Marketing/ etc?
- Wie diszipliniert und effizient dokumentiere ich?

Individuell müssen Außendienstler, Telearbeiter/innen sowie Freiberufler/innen etc. oft erst die entsprechenden Routinen aufbauen. Als Einzelkämpfer/in gilt es, sich ganz alleine zu motivieren für die ganze Breite der Facetten der Employability, Arbeitsteilung über Vermögen oder Vorlieben entfallen, der soziale Kontext der Gruppe entfällt, das fällt vielen extrem schwer.

In Netzwerken und Projektgruppen, wo unterschiedliche Berufsgruppen-, Unternehmens- oder nationale Kulturen aufeinanderprallen gehört eine solche Positionierung für sich und für die Gruppe zur notwendigen Grundlagenarbeit, deren Ausgestaltung durchaus von Kontroversen begleitet ist und die immer wieder auch durchbrochen wird.

Beweglichkeit im unsicherem und wechselndem Umfeld

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 andere Rahmenbedingungen und Settings – von der Ablaufgestaltung bis zur Technikausstattung – und auch auf andere Kulturen.

Das gelingt denjenigen leichter, die eine **neugierig-explorative Haltung** mitbringen.

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

- Wie sieht die virtuelle Gruppe aus für einen Kollegen vom anderen Ende der Welt, wie für die Kollegin des anderen Unternehmens?
- Was kriegt meine Kollegen in Berlin oder Sydney oder gar im Zimmer nebenan tatsächlich mit von dem was ich/ wir hier tun?
- Was bräuchten die KollegInnen, um sich gut in den Arbeitsprozess einklinken zu können?
- Wie sehen sie mich und meinen Teambeitrag?
- Etc.

Wer gewohnt ist, aktiv zu kommunizieren (Rückmeldungen geben, nachfragen, was andere denken, was sie zu einem bestimmten Tun bewegt hat und ähnliches; Metakommunikation zu betreiben), tut sich in virtuellen Kontexten leichter. 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 Problemen 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.

Wer z.B. weiß, dass E-Mail-Kommunikation zur Sachlichkeit tendiert, wird in einer nüchternen Mail nicht unbedingt sofort fehlende Wärme und eine Beziehungsstörung konstatieren. Wer um die Konflikteskalationsdynamik von E-Mails weiß, wird eine problematische Mail bewusst erst mal ruhen lassen oder tunlichst vermeiden, über ‚CC:‘ Verbündete zu suchen und dadurch die Gruppe zu spalten sowie virtuelle Tribunale einzurichten.

Das *Verhalten* muss den Medien und den Medienwirkungen angepasst werden. Was sich für das Telefon an Medienkompetenz über viele Jahrzehnte entwickelt hat (z.B. regelmäßig akustische Signale geben, mehr Vergewisserungsschleifen einziehen etc.; trotzdem gibt es noch immer Schulungen zum richtigen Telefonverhalten!), muss für die neuen Kommunikationsmedien erst noch umfassend aufgebaut werden: Wer eine Präsenzbesprechung effektiv moderieren kann, beherrscht das noch lange nicht für eine Telefonkonferenz oder gar in einem Webroom.

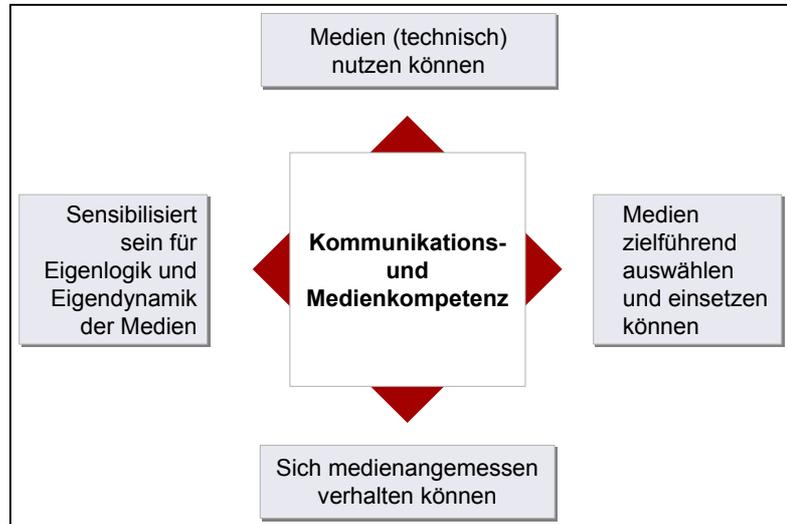


Abb. 2: Medienkompetenz und ihre Facetten

(Schrift-) Sprachliche Kompetenzen (und mehr)

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 – ggf. gar noch zielgruppengerecht inkl. der Beachtung von non-native -Speakers. 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“ etwas 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 längst 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. Von überlegten Weiterleitungen und ‚CC:‘-Verteilern ganz zu schweigen.

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 (und fremden Kultur) konferieren, haben die Kompetenz, Beziehungsfragen – nicht nur in Konflikten sondern bereits weit im Vorfeld – angemessen zu erörtern oder gar fremdsprachliche/ -kulturelle Metakommunikation zu betreiben. Hier muss noch nach Methoden gesucht werden, die das Delta überwinden helfen. Jenseits der Frage nach sprach- und kulturfreien Ausdrucksmöglichkeiten gehört hier auch eine Art ‚metakultureller Sensibilität‘ auf die Agenda. Alle Beteiligten entsprechend (sprachlich und kulturspezifisch) qualifizieren zu können, ist absolut 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 handhabbar einzuschätzen, basiert auf dem Zutrauen in die Leistungsfähigkeit und den Leistungswillen aller sowie in den Willen aller zum Geben und Nehmen.

Vertrauen ist jedoch nicht einfach von sich aus vorhanden lässt sich nicht über Appelle herstellen. Es ist harte Arbeit, dies zu erwerben gleichwohl auch, dieses zu zeigen, schließlich geht man bei Vertrauen die Bereitschaft ein, Verwundbarkeit zuzulassen aufgrund positiver Erwartungen an die Intentionen und Handlungen anderer.

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 (siehe Abb. 3).

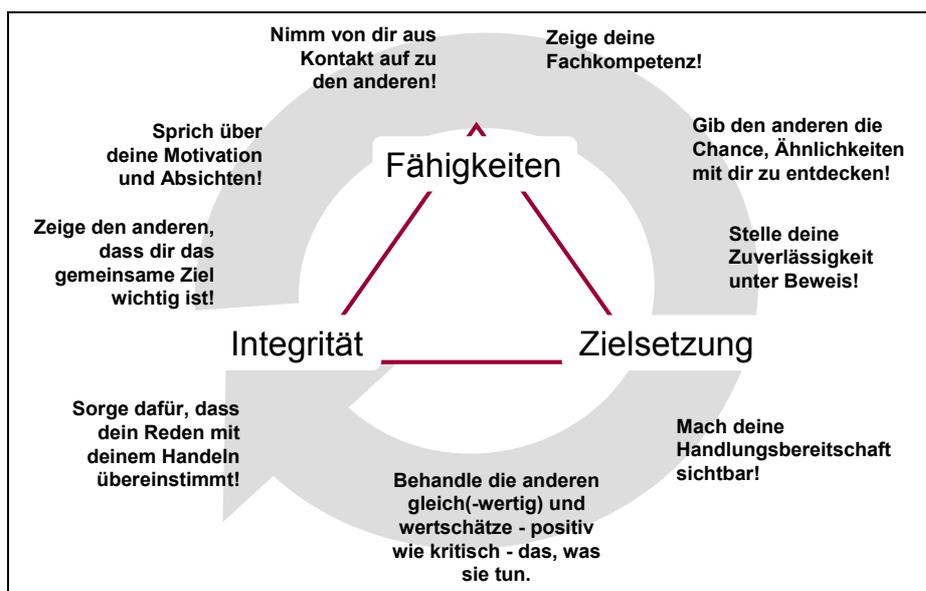


Abb. 3: Bausteine für den aktiven Vertrauensaufbau

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, Selbstorganisation), dann sind neue Lernformen in besonderer Weise geeignet, diese zweite Lernebene 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 (aber auch IT) 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 zusammen arbeiten 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 Voraussetzungen². 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.

Klar, das Feld ist Neuland, es gibt noch viel zu entwickeln. Zunächst 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, so 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.

2 Meier, Christoph: Virtuelle Arbeitsräume im WWW; Wirtschaftspsychologie; 4/2001; 78-83.