

## Teamarbeit auf Distanz

### **Qualifizierung für Kommunikation, Kooperation und Führung in verteilten Teams**

Kommunikation und Zusammenarbeit auf Distanz ist immer häufiger ein Teil unseres Arbeitsalltags – im Rahmen von Arrangements für Telearbeit, im Rahmen von Freelancer-Netzwerken oder auch von virtuellen Unternehmen. Zudem gewinnen (verteilte) Projektteams als Leistungsträger in und zwischen Organisationen und Unternehmen zunehmend an Bedeutung. In solchen verteilten Strukturen ist nicht nur der Anteil medienvermittelter Kommunikation zwischen den Beteiligten besonders groß. Darüber hinaus stellen Kommunikation und aufgabenbezogene Zusammenarbeit die zentralen Bindeglieder zwischen den Beteiligten dar; über sie konstituieren sich Zugehörigkeit, Loyalität, Leistungsprozesse und Problemlösungen. Insbesondere für Netzwerke und virtuelle Unternehmen gilt, dass sie sich nur in der konkreten Interaktion aktualisieren und manifestieren.

Mit der Anschaffung und Installation von technischen Systemen allein, ob Intranets, Groupware-Lösungen, Videokonferenzenanlagen oder Wissensplattformen, ist es jedoch nicht getan. Die meisten der Nutzer kommen zwar mit diesen Werkzeugen "irgendwie zurecht". Aber die Potenziale, die diese Werkzeuge bieten

- Beschleunigung bestehender Prozesse
- Veränderung bestehender Prozesse (etwa durch die Verringerung von Medienbrüchen und Schnittstellenproblemen)

werden in der Regel nicht ausgeschöpft. Hinzu kommt, dass viele Situationen durch die Medienvermittlung bzw. -filterung verändert werden und verändertes Handeln erfordern: Koordination und Arbeitsorganisation, Konfliktmanagement, Wissensintegration, Personalführung u.a. verlaufen anders als in ko-präsenten Teams und beeinflussen dadurch auch die Teamdynamik.

Die Arbeit in verteilten Teams und virtuellen Unternehmen erfordert deshalb neben "klassischen" Kompetenzen in Bezug auf Team- und Projektarbeit in jedem Fall auch "Medienkompetenz". Medienkompetenz bezeichnet eine Schlüsselqualifikation und beinhaltet unterschiedliche Aspekte:

- technisch-handwerkliche Medienkompetenz
  - die verfügbaren Telekommunikations- und Telekooperationsmedien anwenden und nutzen können
- soziale Medienkompetenz
  - für die Eigenlogik und Eigendynamik medienvermittelter Kommunikation sensibilisiert sein
  - situationsangemessenes Verhalten und Kommunizieren
  - Auswahl, Kombination und Einsatz der verschiedenen Telekommunikations- und Telekooperationsmedien vor dem Hintergrund von Teamsituation, Arbeitsaufgabe und Bedingungen des organisatorischen Umfelds
- organisationale Medienkompetenz
  - Bereitstellung angemessener Infrastruktur, Rahmenbedingungen und Schnittstellen
  - Qualifikationsprogramme für Mitarbeiter

Erwerb und Entwicklung von Medien- und Kommunikationskompetenz ist eine wichtige Voraussetzung für die erfolgreiche Arbeit in virtuellen Strukturen und damit letztlich auch für den wirtschaftlichen Erfolg - im Bereich von Services und Dienstleistungen ebenso wie im Bereich der Logistik und Produktion.

Wie lässt sich nun Medienkompetenz und ganz allgemein die Fähigkeit zu erfolgreicher Kooperation und Führung auf Distanz aufbauen und vermitteln? Ein Teil dieses Kompetenzerwerbs kann sicher im Vorfeld der Arbeit in verteilten Teams und Strukturen

geschehen – etwa über Techniktraining oder auch die Sensibilisierung für die Eigendynamik der Kooperation mit verschiedenen Telemedien. Trotzdem: „Die Wahrheit ist immer konkret“ (Hegel) und so manche Tücke zeigt sich erst dann, wenn man sich schon mitten in der Projektarbeit befindet. Hier sind dann prozessbegleitende Unterstützungen erforderlich. Das heißt aber auch, dass zahlreiche sogenannte „Tools“ für virtuelle Teams (Checklisten, Formblätter und ähnliches) nicht mehr weiterhelfen, weil sie auf die dann dringlichen Fragen und Unterstützungsbedarfe nicht eingehen: 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 den verabschiedeten Regelkatalog seit Wochen unterläuft – gerade dann, wenn ich mir als Teamleitung selbst eingestehen muss, dass ich die Regeln selbst auch nicht akribisch eingehalten habe?

Maßnahmen der Teamentwicklung in virtuellen Strukturen müssen den besonderen Gegebenheiten des Arbeitsalltags in verteilten Teams Rechnung tragen. Das heißt vor allem, dass sie nicht einseitig auf Interventionen in Ko-Präsenz (etwa Seminare oder Workshops) setzen dürfen. Vielmehr müssen diese Maßnahmen inhaltlich und methodisch so modifiziert (und zum Teil auch neu entwickelt) werden, dass sie an die konkreten Erfahrungen im Arbeitsalltag anschließen – der ist schließlich geprägt durch seltene Zusammenkünfte und Kommunikation in erster Linie per Telefon, E-Mail oder Datenkonferenz, die Möglichkeit sich zurückzuziehen oder sogar Kontakt zu vermeiden und Konflikten aus dem Weg zu gehen.

In diesem Workshop werden wir zunächst kurz die besonderen Herausforderungen verteilter Teamarbeit skizzieren. Darauf aufbauend werden wir verschiedene Trainings- und Unterstützungsmöglichkeiten für Teams und insbesondere auch für Teamleitungen vorstellen. Dazu gehören beispielsweise im Rahmen vorbereitender Qualifizierung Tutorials, Planspiele und Übungen, die über Telemedien abgewickelt werden, im Rahmen prozessbegleitender Unterstützung Team-Coaching (auch online) oder gemeinsame Reflexionen zur eigenen Kommunikationspraxis u.a.m. Anschließend möchten wir mit den TeilnehmerInnen des Workshops ins Gespräch kommen, Erfahrungen austauschen und weitergehende Fragen diskutieren: Wie findet man die optimale Balance zwischen mediatisierter und personalisierter Unterstützung? Wie verändern telemedial vermittelte Interventionen den Kontakt zum Team und die Präsenz der Beraterin bzw. des Beraters? Wie können die diesbezüglichen Erwartungshaltungen von Teams und Teamleitungen an die BeraterInnen richtig gesetzt werden?

Unser Workshop richtet sich sowohl an BeraterInnen und TrainerInnen als auch an diejenigen, deren Arbeitsalltag durch mediengestützte Kooperation geprägt ist.

Dipl.-Psych. Dorothea Herrmann ([doro.herrmann@cityweb.de](mailto:doro.herrmann@cityweb.de))  
Jg. 1955, freiberuflich tätig in den Feldern Organisationsentwicklung – Training – Coaching.  
Schwerpunkte: Teamentwicklung, Qualifizierung von Führungskräften.

Dr. Christoph Meier ([christoph.meier@iao.fhg.de](mailto:christoph.meier@iao.fhg.de))  
Jg. 1963, interaktionsanalytische Forschungsarbeiten, v.a. zu Arbeitsbesprechungen und Videokonferenzen. Seit 1999 Projektleiter am Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation. Arbeitsschwerpunkte: Telekooperation und elektronische Kooperationsunterstützung; verteilte Teams und virtuelle Organisationen; Wissensintegration und Teamentwicklung in verteilten Organisationsstrukturen.

Dipl.-Psych. Knut Hüneke ([k.hueneke@link-m.de](mailto:k.hueneke@link-m.de))  
Jg. 1960, freiberuflicher Berater, Trainer, Organisationsentwickler  
Schwerpunkte im Bereich Schnittstelle Mensch - Technik – Organisation

Dipl. Kunsttherapeutin Andrea Rohrberg-Graef ([andrea.rohrberg@kdwmc.de](mailto:andrea.rohrberg@kdwmc.de))  
Jg. 1971, freiberuflich, Organisations- und Personalentwicklung.  
Schwerpunkt: verteilte Teamarbeit und Community Building in Unternehmen, Systemorientierte Interventionen in Strategieprozessen.