

Mediale Inszenierung virtueller Teamarbeit

Dr. Josephine Hofmann

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation

Virtuelle Teams – räumlich und zeitlich entkoppelte Zusammenarbeit unter Nutzung von Telemedien

Virtuelle Teams werden in Anlehnung an Lippnack / Stamps (1997) verstanden als ergebnisbezogene Arbeitsgruppen, die über räumliche und zeitliche Entfernung hinweg gemeinsam etwas erarbeiten, und deren Kommunikation bzw. Kooperation weitgehend über Telemedien vermittelt wird: *„Unlike conventional teams, a virtual team works across space, time, and organizational boundaries with links strengthened by webs of communication technology“* (Lippnack, Stamps 1997, S. 7). Virtuelle Teams sind bisher ein Thema, das unter diesem Titel noch wenig Eingang in Veröffentlichungen und Suchmaschinen findet. Gerade im Vergleich z.B. zur Ausgliederung von Arbeitsplätzen (zurück) ins heimische Umfeld, die klassische Telearbeit, finden sich weit weniger dedizierte Veröffentlichungen. Sicherlich ist die Verlagerung von Arbeitsplätzen nach Hause ein ungewöhnlicherer Schritt, der viele Fragen in bezug auf Kontrollierbarkeit, Integrierbarkeit und Isolation der Mitarbeiter aufwirft, und die hergebrachte Vorstellung der Trennung von Wohnung und Arbeitsort aufweicht – eine Trennung, die aber erst mit Beginn der Industrialisierung zur Regel wurde (Sennet 2000). Bis dahin waren wohnortnahe, wenn nicht sogar integrierte Formen des Lebens und Arbeitens die Regel. Im Vergleich hierzu ist die zunehmende Zusammenarbeit von Menschen über Standorte, Abteilungs-, Unternehmens- bis über Nationalitäts- und Kulturgrenzen hinweg, unter weitgehender Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologie, ein seit längerem beobachtbarer, „schleichender“ Prozess, dem nicht Spektakuläres zugeschrieben werden muss. Relativ neu und umfänglich ist das Ausmaß, in dem diese räumlichen, zeitlichen und organisationalen Grenzen übersprungen werden, und das Ausmaß der Abwicklung von Kommunikation, Kooperation und Wissensintegration über technologische Vermittlung. Der „Normalfall“ der räumlichen Nähe der Personen, die zusammenarbeiten, wird zunehmend durch den Fall ergänzt, dass Personen sehr aufgabenorientiert, qualifikations- bzw. expertisenorientiert zu Teams zusammengesetzt werden – unabhängig von augenblicklichen Aufenthaltsort. *„In particular, distinct from the telephone, which has improved the geographical flexibility of labour, data communications have increased the flexibility of both labour and intellectual capital“* (Hepworth 1989, Goddard 1992). Teamarbeit bzw. Zusammenarbeit wird im Extremfall möglich, ohne dass sich die Beteiligten jemals persönlich treffen – obwohl dieses Extremszenario immer noch die Ausnahme ist. Wir haben uns schon lange daran gewöhnt, über Telefon eine Vielzahl arbeitsteilig organisierter Arbeitsprozesse zu organisieren; einen wesentlichen Schub erlebt die organisatorische Virtualisierung im Sinne der raum-zeitlichen Entkopplung von Zusammenarbeit in den letzten Jahren durch Internet und Intranet, eine immer weitergehende Mobilisierung von Arbeitsorten und Arbeitsmitteln, die das „anytime – anywhere“ der Zusammenarbeit tatsächlich möglich machen (Hofmann 1997a, 1997b).

DeMarie (2000) macht folgende detailliertere Motivationen für virtuelle Teamarbeit aus:

- Die Erhöhung der Produktivität durch die Möglichkeit, ein und dieselbe Person in mehrere, parallele Teams zu integrieren
- Die Erhöhung der Qualität, da die technologische Unterstützung einen kontinuierlichen Zugang zur neuesten Information und zum neuesten Wissensstand geben (eine Folgewirkung der technologischen Unterstützung, die mit einer verstärkten Schriftlichkeit von Nachrichten einhergeht und dem verstärkten Aufbau von Dokumenten- und Datenbeständen, die verteilt zugänglich sind)
- Die Erhöhung des Potenziales geeigneter, fähiger Teammitglieder, die auch aus ungewöhnlichen Orten heraus „zugeschaltet“ werden können
- Die Einsparung von Personal- und Reisekosten vor allem durch Verminderung von Reiseaufwänden zu Arbeitstreffen
- Die Erhöhung der Dokumentation des Erarbeiteten (durch z.B. erhöhten Email-Einsatz, eine grössere Schriftlichkeit) und die daraus erwachsende leichtere Einlernbarkeit neuer Teammitglieder. Auch andere Autoren wie z.B. Lippnack / Stamps (1997) argumentieren vor allem mit der einfacheren Integration geeigneter Ressourcen, unabhängig von Zeit und Ort, bzw. schreiben virtuellen Teams die Chance zu, in angespannten Arbeitsmärkten überhaupt geeignetes Personal zu rekrutieren (Alexander 2001).

Die Arbeit von Josephine Hofmann untersucht die Fragestellung, wie virtuelle Teams als eine wesentliche Stufe virtueller Organisationsformen unter Einsatz von Telemedien ihre Zusammenarbeit gestalten. Telemedien, als spezifische und abgegrenzte Teilmengen digitaler Informations- und Kommunikationstechnologien, werden dabei als wesentlichstes Rückgrat der Realisierung dieser verteilten Zusammenarbeit betrachtet. Die Ausgangsvermutung ist, dass eine erfolgreiche Realisierung virtueller Teamarbeit ein geändertes Verständnis dieses Technologieeinsatzes notwendig macht: Ein Verständnis, das diese Technologien nicht nur für ausgewählte Einzelprozesse bzw. Aufgaben funktionell einsetzt und optimiert, sondern diese als die primäre Arbeitsumgebung insgesamt begreift und sich gleichzeitig der Auschnittshaftigkeit und der Filterwirkung dieser grundsätzlichen medial vermittelten Zusammenarbeit bewusst ist.

Die wesentlichen Unterschiede virtueller Teamarbeit zur „normalen“ Teamarbeit wurden bereits kurz angerissen. Es sind dies

- die grundlegende Abkehr vom „Normalfall“ der direkten Kommunikation als Rückgrat bzw. Kontext der Zusammenarbeit;
- die damit veränderten Rahmenbedingungen für Führung, informelle Kommunikation und Teambuilding-Prozesse;
- der Umfang und damit verbunden die Abhängigkeit von der Unterstützung durch Telemedien;
- die aufgrund der gewonnenen Flexibilität der Teamzusammensetzung grössere Häufigkeit, mit der mit Kollegen anderer Unternehmen, Nationen, gar Kulturkreisen zusammengearbeitet wird, und dies mit der zusätzlichen „Erschwernis“ telemedialer Vermittlung.

Im folgenden sollen diese Unterschiede etwas näher beleuchtet werden (vgl. Bullinger, Hofmann 2002).

Abkehr vom Normalfall der direkten, nicht technisch vermittelten, Kommunikation

Welchen Unterschied macht es, technisch vermittelt und nicht direkt zu kommunizieren? Zum einen sind alle technischen vermittelten Kommunikationsformen „gefilterte“ Kommunikationsformen – sie übertragen „nur“ Sprache, oder Text, und sie sind häufig von eingeschränkter Interaktivität. Seit fast 15 Jahren wird unter dem Konzept der „*media richness*“ (vgl. Daft / Lengel 1986) der Grad der „Natürlichkeit“ von technisch vermittelter Kommunikation diskutiert, und es herrscht die Auffassung, dass, je „reicher“ (also breitbandiger) die Kommunikation sei, umso mehr eine Ähnlichkeit mit der direkten Kommunikation zu verzeichnen sei – obwohl das simple „je mehr, je besser“ nicht immer die richtige Schlussfolgerung ist. In bestimmten Arbeits- bzw. Kommunikationssituationen ist eine „arme“, auf wesentliche Fakten reduzierte, schriftliche Kommunikation z.B. durchaus von Vorteil. Wesentlich ist darüber hinaus die Erkenntnis, dass alle bis heute üblicherweise eingesetzten Telemedien einer expliziten Initiierung bedürfen. Telefonhörer müssen abgehoben, E-Mails verschickt, Conferencing-Sitzungen per Teilnehmeranwahl gestartet und durchgeführt werden. Dieser Initiierungsaufwand ist nicht mit der nebenläufigen Wahrnehmung und Rezeption von Informationen vergleichbar, die möglich ist, wenn mit Kollegen in enger räumlicher Nähe zusammengearbeitet wird, was zwangsläufig zur Wahrnehmung auch von nicht direkt auf uns gemünzten Gesprächen, Geräuschen, Stimmungen führt, und deren Inhalte wir vielfach auch nur unterbewusst verarbeiten. Die „Normalsituation“ räumlicher Nähe ist durch eine grosse Vielfalt und Parallelität in der Nutzung von Wahrnehmungskanälen und eine ausgeprägte Spontaneität der Initiierung gekennzeichnet, die sich bisher über technologische Unterstützungen kaum abbilden lässt – von eher experimentellen „*media spaces*“ im Sinne dauerhaft etablierter, immer „offener“ Kommunikations“räume“ einmal abgesehen. Diese werden z.B. realisiert, indem eine dauerhafte Audio-Videoverbindung zwischen 2 Standorten geschaltet wird und z.B. zusätzlich die Visualisierung der Ansprechbarkeit einzelner Personen realisiert wird, indem diese als „anwesend“ dargestellt werden bzw. sogar der Modus ihrer Ansprechbarkeit visualisiert wird (z.B. durch geöffnete oder geschlossene Bürotüren). Diese *Media spaces* scheitern bis heute, in ihrer synchronen Ausprägung, vor allem an der Kostenintensität der hierfür notwendigen dauerhaft geschalteten Kommunikationsverbindungen (Harrison / Bly / Anderson / Minneman, 1997).

Die ansonsten bestehende Initiierungsnotwendigkeit bedeutet somit eine zusätzliche Restriktion in der verteilten Zusammenarbeit, die vor allem in bezug auf die Entstehung informeller, spontaner Kommunikation starke Auswirkungen haben kann.

Veränderte Rahmenbedingungen für Führung, informelle Kommunikation, Teambuildingprozesse

Auch wenn seit Jahren Prinzipien der ergebnisorientierten Führung propagiert werden, die auch der Eigenmotivation und Selbstverantwortlichkeit der Mitarbeiter entsprechen, erscheinen sie in der konkreten (erzwungenen) Umsetzung angesichts „nur“ virtueller Nähe immer noch schwierig zu sein. Wo „Sichtkontrolle“ unmöglich ist, muss Vertrauen und eine entsprechende Arbeitsdelegation den Weg zur erfolgreichen Mitarbeiterführung im virtuellen Team bahnen. Doch gerade hier zeigt sich eine Schere: Vertrauensaufbau braucht Zeit, gemeinsame Erfahrung und Referenzwissen (Kimble / Li / Barlow 2000), doch gerade diese Zeit im Sinne des langfristigen Teamaufbaus erscheint eine der Zielgrößen virtueller Teamarbeit, die es zu beschneiden gilt – im Sinne kurz-

fristig etablierbarer, schnell aktionsfähiger Teams. Die Diskussion um die Wechselbeziehung zwischen Vertrauensaufbau und virtueller Zusammenarbeit wird seit Jahren geführt, die (vermeintlichen) Gegensätze sind klar identifiziert. Nichtsdestotrotz müssen hierfür neue Ansätze gefunden werden, die einen „schnelleren“ Vertrauensaufbau erlauben, welcher sich zunehmend auf die sachliche Zusammenarbeit und die erlebte Zuverlässigkeit des Teampartners stützt – und weniger auf die soziale Kommunikation, gemeinsame „Geschichte“ resp. Vergangenheit. Jarvenpaa und Leidner unterscheiden hier zwischen dem „social based trust“ und dem „action based trust“ (Jarvenpaa / Knoll / Leidner 1998), wobei letzteres auf die aufgabenbasierte Kommunikation und Kooperation referenziert. Ihre empirische Untersuchung zeigt auf, dass beide auch in virtuellen Bezügen wichtig sind – und typischerweise der erste „informelle“ Eindruck auch hier derjenige ist, der die gemeinsame Arbeit prägt. Der so wichtige „erste Eindruck“, die „ersten zehn Sekunden“, die für die Einschätzung des Gegenübers und auch für die nachfolgende Einstellung des Verhaltens so wichtig sind, spielen auch in medial vermittelten Kooperationssituationen eine Rolle. Umso wichtiger wird es, z.B. gerade in der Startphase der virtuellen Zusammenarbeit, auf sorgfältigen Umgang z.B. mit dem Medium Email zu achten, Grussformeln, persönliche Worte, etc, nicht zu kurz kommen zu lassen. Und auch, gerade zu Beginn der Zusammenarbeit, nach Möglichkeit ein persönliches Kennenlernen vorzusehen. Lippnack / Stamps umschreiben dieses Prinzip kurz und bündig mit der Aufforderung „*always invest in beginnings*“ (Lippnack / Stamps 1997).

In direkter Folge der mangelnden Spontaneität der technologischen Vermittlung steht auch eine zu vermutende abnehmende Informalität von Kommunikation. Was passiert bei rein virtueller Zusammenarbeit mit den so wichtigen Gesprächen in der Kaffeeküche, am Kopierer? Jeder, der selbst in Organisationen arbeitet, weiß um die immense Bedeutung dieser Informationskanäle und kann erahnen, welche Verluste es bedeutet, wenn diese wegfallen oder zumindest stark reduziert werden. Der „Flurfunk“ ist ein nicht zu unterschätzender, bis heute schwer zu technisierender Kommunikationskanal.

Umfang der und Abhängigkeit von telemedialer Unterstützung

Die Telemedien sind wesentliches Rückgrat der Virtualisierung – und damit aber auch grösster Engpass in der Zusammenarbeit. Wer schon einmal beobachten konnte, welche Hektik (vor der Verfügbarkeit von Handys) in Organisationen ausbrach, deren Telefonanlage auch nur eine Viertelstunde außer Betrieb war, hat eine plastische Vorstellung von der Abhängigkeit unserer Arbeitsorganisation von diesen Medien. Wo schon aufgrund unterschiedlicher Zeitzonen kaum gemeinsame Besprechungszeiten gefunden werden können, wird die Verfügbarkeit asynchron arbeitender Telemedien wie die Email mit angehängten Dokumenten zur Lebensader der Zusammenarbeit. Damit wächst die Abhängigkeit von dieser Unterstützung, und der Bedarf an deren hochprofessionalisierter und stabiler Bereitstellung durch eine ausreichend grosse Mitarbeiterressource, die den technischen Betrieb sichert.

Zunahme heterogen zusammengesetzter Teams

Ziel und Problem virtueller Teamarbeit gleichzeitig: die zunehmende Heterogenität ihrer Zusammensetzung. In vielen Grossunternehmen mit starker funktionaler Ausdifferenzierung gibt es bereits grosse Unterschiede zwischen Abteilungen, wie Zusammenarbeit organisiert und gelebt wird, mit welchen Standards und in welchen Prozessen gearbeitet wird – um wie viel grösser werden die Unterschiede zwischen verschiedenen Unternehmen, Nationen, gar Kulturkreisen? Die (auch mit verstärkter virtueller Zusammenar-

beit) einhergehenden Bemühungen, bei Grossfusionen gemeinsame Werte und ein gemeinsames Unternehmensverständnis zu finden, bzw. die Probleme, die sich beim Scheitern dieser Bemühungen offenbaren, werfen ein Licht auf die immense Bedeutung verschiedener beruflicher Sozialisierungen, Corporate Identities, der individuellen Verknüpfung mit dem eigenen Unternehmen, die es in diesen Formen der Zusammenarbeit ein Stück weit zu überwinden gilt. Die zunehmende Interkulturalität der Zusammenarbeit wird damit zusätzlich überlagert durch den Einfluss, den die telemediale Vermittlung hierauf hat. Nicht zuletzt steigen mit der Anzahl überwundener „Grenzen“ in der virtuellen Zusammenarbeit auch die Anforderungen an eine technologische Integration der genutzten Telemedien.

Metapher der medialen Inszenierung virtueller Teamarbeit

Die zentrale Rolle der Telemedien als primärer Arbeitsumgebung in der virtuellen Teamarbeit führt zu der Wahl einer Metapher für diese Zusammenarbeit, die auf den ersten Blick unüblich erscheint: Die *Metapher der medialen Inszenierung* der virtuellen Zusammenarbeit.

Metaphern haben das Ziel, durch die Anwendung scheinbar „fremder“ Modelle das Selbstverständliche und Alltägliche unter einer vermeintlich wohlvertrauten Oberfläche sichtbar zu machen. Sie verfremden zum einen, besitzen aber im Idealfall auch eine hohe analytische Kraft, wenn sie ausreichend operationalisiert sind. Die Metapher der Inszenierung ist für diese Arbeit zum einen Ansatz einer Operationalisierung von „Suchgrößen“ in der Analyse des empirischen Materials, aber auch bewusster Ausdruck eines erweiterten Verständnisses des Umganges mit Telemedien als den wichtigsten Arbeitsmitteln in der virtuellen Zusammenarbeit überhaupt. „Inszenierung“ ist ein etablierter Begriff primär in der Theaterwelt, in der Film- und Fernsehbranche, in der soziologischen Analyse interpersoneller Interaktionen, aber auch eher negativ belegte Umschreibung einer zunehmenden „Verfälschung“ von Wahrnehmung und Information durch den Einsatz von Massenmedien, namentlich des Fernsehens, einer „Scheinwelt“, der wir durch die zunehmende Mediatisierung unserer Lebenswelt ausgesetzt sind und die in Begriffen wie der „Inszenierungsgesellschaft“ gipfelt.

Die mediale Inszenierung wird für die Arbeit aus folgenden Gründen als geeignete Metapher gewählt:

- Sie reflektiert das Wechselverhältnis zwischen Darsteller (Schauspieler) und Publikum, die für jede Form interpersoneller Kommunikation, auch und gerade medial vermittelter Kommunikation, relevant ist.
- Sie reflektiert den Bezug zur gemeinsamen Aktionsplattform der Darsteller, der Bühne, die den zentralen Dreh- und Angelpunkt der Interaktion darstellt. Angesichts der raum-zeitlichen Entkopplung der virtuellen Teamarbeit ist es interessant, inwieweit diese „virtuell“ nachgebildet werden kann und wird
- Sie reflektiert die Notwendigkeit unterschiedlicher Beteiligtegruppen bzw. Rollen, wie Schauspieler, Regisseur, Bühnentechniker, die im übertragenen Sinn auch für die Analyse und Beschreibung spezifischer Rollen in der virtuellen Teamarbeit herangezogen werden können
- Sie reflektiert einen teamweiten Strukturierungsprozess (für „Proben“ und „Aufführungen“), der eine entsprechende aufeinander bezogene Wahrnehmung, Sensibilisierung und Planung notwendig macht

Die Metapher der medialen Inszenierung reflektiert erhöhte Anforderungen an das Selbstverständnis von Teammitgliedern und Teamleitern als aktiv Kommunizierenden. Sie unterstreicht die Notwendigkeit, dass die Mitglieder virtueller Teams sich der Ausschnittshaftigkeit und des Interpretationsspielraumes ihrer medial vermittelten Kommunikation und Kooperationsformen bewusst sind. Diese Kommunikation und Interaktion sollten positiv im „Ensemble“, im Gesamtteam geplant, beziehungsweise in ihrer potentiellen negativen Wirkung vermieden werden. Die Metapher der medialen Inszenierung umfasst in der hier gewählten Bedeutung auch die Aussage, dass die gewählten Telemedien und ihre dazugehörigen Peripheriegeräte instrumentalisiert werden– analog zu den „Requisiten“ und der Bühnentechnik in der Theaterwelt. Die Leitmetapher der medialen Inszenierung bietet eine angemessene Erklärungskraft für Wirkeffekte in telemedial unterstützter interpersoneller Kommunikation, schärft den Blick für die nur vermeintlich neutrale „Vermittlung“ durch den Einsatz der Telemedien und macht überdies Verhaltensweisen einzelner Teammitglieder besser erklärlich. Und sie ermöglicht die Definition und Zuweisung spezifischer Rollen, die die Zusammenarbeit in virtuellen Teams durch die Sensibilisierung der Beteiligten und die Wahrnehmung spezifischer moderativer oder technikgestaltender Aufgaben unterstützen. Sie ist Ansatzpunkt für einen professionellen Umgang mit den scheinbar selbstverständlich nutzbaren Telemedien.

Schlussfolgerungen in bezug die erforderliche Kompetenz der Teammitglieder

Die Arbeit arbeitet heraus, dass die mediale Inszenierung virtueller Teamarbeit noch wenig dediziert und zu wenig gesamtteambezogen realisiert wird. Es fehlt an einer entsprechenden Sensibilisierung für die Wirkungen der medial vermittelten Interaktion, an funktionaler Kenntnis der Einsatzmöglichkeiten und Leistungsgrenzen der Telemedien, dem quantifizierbaren Nachweis positiver Effekte und vor allem an gemeinsamer Handlungsfähigkeit, die durch teamweite Sensibilisierung und Standards erreicht werden kann. Dies führt zu der Einschätzung, dass dem Aufbau einer diesbezüglichen „Inszenierungskompetenz“ sowohl im betrieblichen Umfeld als auch im Rahmen von schulischer und beruflicher Ausbildung mehr Beachtung geschenkt werden muss.

Literatur:

Bullinger, H.J., Hofmann, J. (2002):

Medienkompetenz zur erfolgreichen Zusammenarbeit in E-teams, in: Spoun, S., Wunderlich, W.: Medienkultur im digitalen Wandel, Bern 2002, S. 167 - 184

Daft, R.L., Lengel, R.H. (1986):

Organisational Information Requirements – Media Richness and Structural Design, in: Management Science 32 (1986), 5, S. 554 – 571

DeMarie, S. (2000):

Using Virtual Teams to Manage Complex Projects: A Case Study of the Radioactive Waste Management Projekt, Grant Report August 2000

Goddard, J. (1992):

New technology and the geography of the UK information economy , in: Robins, K. (Hrsg.): Understanding information business technology and geography

Harrison, S., Bly, S., Anderson, S., Minneman, S.(1997):

The media space, in: Finn, K., Sellen, A., Wilbur, S.(Hrsg.): Video-Mediated Communication, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey, 1997, S. 273 – 300

Hepworth, M. (1989):

Geography of the information economy, Bellhaven London 1989

Hofmann, J. (1997a):

Virtualität – Konzept mit Konjunktur, in: Computer Fachwissen 7-8/1997, S. 23 - 27

Hofmann, J. (1997b):

Beispiel: Chiat Day, das virtuelle Büro, in: Computer Fachwissen 7-8/1997, S. 28 – 32

Jarvenpaa, S., Knoll, K., Leidner, D. (1998):

Is anybody out there? Antecedents of trust in global virtual teams, in: Journal of Management Information Systems, 14, 1998, S. 29 – 64

Kimble, C., Li, Feng, Barlow, A. (2000):

Effective virtual teams through communities of practice, Strathclyde Business School, Management Science Theory, Method & Practice, Research Paper No. 2000/9, <http://www.managementscience.org/research/ab0009.asp>, Abruf am 24.9.01

Lippnack, J., Stamps, J. (1997):

Virtual Teams. Reaching across Space, Time and Organizations with Technology, John Wiley & Sons Inc., New York Chichester Weinheim 1997