

Wissenschaftliche Weiterbildung als interaktiver Wissenstransfer

Räumlich verteilte Teams führen

Neue Themenstellungen für die wissenschaftliche Weiterbildung erfordern immer auch neue Inhalte und die Weiterentwicklung vorhandener Curricula. Beim Thema „Zusammenarbeit auf Distanz“ genügte die Anpassung der Inhalte jedoch nicht, vielmehr waren innovative Weiterbildungsformate und ein intensiveres Zusammenspiel von wissenschaftlicher Forschung und Weiterbildung gefordert. Dies zeigen die Erfahrungen des Modellprojektes „Führung räumlich verteilter Teams – mediengestützte Kommunikation“ der Georg-August-Universität Göttingen.

Das interdisziplinäre Projekt ist 2010 gestartet, um aus einem Unternehmensnetzwerk heraus bedarfsgerechte

Veranstaltungskonzepte für höherqualifizierte Fach- und Führungskräfte zu entwickeln. Der Transfer wissenschaftlicher Forschungserkenntnisse aus der Betriebswirtschaft, den Sozialwissenschaften und der Psychologie in die betriebliche Praxis stellt eine Besonderheit des Angebots dar. Neue, prozessbegleitende Formen des Wissenstransfers stellen für Unternehmen eine attraktive Form der Unterstützung dar.

Die Zusammenarbeit auf Distanz nimmt nicht nur in Großunternehmen, sondern auch in kleineren Unternehmen zu. Räumlich verteilte Teams bieten den Vorteil, dass sie nach Qualifikation und Kompetenz und nicht nach den vor Ort verfügbaren Ressourcen zusammengestellt werden können. So ermöglichen sie schnelle und flexible Reaktionen auf plötzlich auftretende Anforderungen oder Änderungen im Markt. Dies setzt jedoch voraus, dass auf Distanz eine reibungsfreie Kommunikation und effiziente Zusammenarbeit realisiert werden können. Hier stellen sich Führungskräften und Teammitgliedern jedoch einige Herausforderungen. In den letzten Jahren haben Untersuchungen gezeigt, dass die Zusammenarbeit auf Distanz von Betroffenen häufig als aufwendig, ineffizient und hochgradig störanfällig empfunden wird.

Vor diesem Hintergrund war das Modellprojekt der Georg-August-Universität Göttingen „Führung in räumlich verteilten Teams – Mediengestützte Kommunikation“ (www.verteilteteams.uni-goettingen.de) angetreten, Führungskräfte und Teammitglieder auf die Bewältigung der Herausforderungen räumlich verteilter Zusammenarbeit

systematisch vorzubereiten. Ziel war es, durch bedarfsgerechte Angebote die Unternehmen dabei zu unterstützen, die enormen Potenziale einer effizienten Zusammenarbeit auf Distanz nutzbar zu machen. Dabei sollten aktuelle Forschungsergebnisse aus den beteiligten Fachdisziplinen im Rahmen eines interaktiven Wissenstransfers für die Praxis genutzt werden. Es wurden Maßnahmen und Interventionsmethoden entwickelt, wie komplexe Führungs- und Kommunikationsaufgaben unter den Bedingungen von Distanz am besten gelöst werden können. Im Folgenden stellen wir kurz vor, wie sich neue Inhalte und innovative Weiterbildungsformate in diesem Konzept verbinden.

Kompetenzen zur Führung auf Distanz

Bei der Betrachtung räumlich verteilter Zusammenarbeit stand bislang als zentrales Merkmal der Einsatz von Kommunikationsmedien (Chat, Telefon, Videokonferenzen, Unified Collaboration et cetera) im Zentrum der Betrachtung („Virtuelle Teams“). Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit computervermittelter Kommunikation (cvK) erstreckt sich nun über fast dreißig Jahre. Zu Beginn wurden fast ausschließlich die technikbedingten sozialen Defizite in den Mittelpunkt gestellt. Betont wurde die starke Einschränkung der Sinneskanäle, was zu einem Verlust an Informationen über den psychosozialen Hintergrund der Kommunikationspartner und somit einem Verlust an Wissen über den Kontext im Nachrichtenaustausch führt. Aber es gab neben dieser weitgehend technik-pessimistischen Auffassung auch Beiträge, die die Chancen aktiver und kreativer Medienaneignung



Autoren |

Dr. Frank Mußmann, Dr. Martin Riethmüller, Dr. Thomas Hardwig, Georg-August-Universität Göttingen, Kooperationsstelle Hochschulen und Gewerkschaften

Frank.Mussmann@zentr.uni-goettingen.de
mriethm@uni-goettingen.de
thardwi@uni-goettingen.de

Prof. Dr. Margarete Boos, Georg-August-Universität Göttingen, Abteilung Sozial- und Kommunikationspsychologie des Georg-Elias-Müller-Instituts für Psychologie

mboos@uni-goettingen.de

und -nutzung betont haben. Inzwischen hat sich die Ansicht durchgesetzt, dass es auf die Passung von Aufgabe und dem zu seiner Bewältigung gewählten Medium ankommt. Jüngere Beiträge zeigen zudem, wie durch das Medium bedingte Defizite durch kompetente Nutzerinnen und Nutzer gezielt ausgeglichen werden können (einen Überblick geben Riethmüller/Boos 2011).

Neben dieser langen Tradition der Auseinandersetzung mit cvK hat sich in jüngerer Zeit eine Reihe von Beiträgen mit Distanz in ihren psychologischen und sozialen Auswirkungen näher beschäftigt. Mit der physischen Entfernung verändern sich die Wahrnehmung und die Interaktionsmöglichkeiten. Die Wahrscheinlichkeit sozialer und kultureller Diversität sowohl in der personellen Zusammensetzung des Teams als auch in dessen Handlungskontexten nimmt zu. Und nicht zuletzt beeinflussen organisationale Arrangements (Zusammenarbeit mit Freelancern im Team) und Positionen (Zentrale versus Dependence) der verschiedenen Akteure deren Möglichkeiten, eine intensive Zusammenarbeit zu realisieren. Die Herausforderungen sind also deutlich vielfältiger als lediglich die Bewältigung der „virtuellen Kommunikation“.

Anders kommunizieren können

In der Literatur ist man sich einig, dass räumlich verteilte Teams zunächst die gleichen grundlegenden Kompetenzen benötigen wie klassische Teams, deren Mitglieder regelmäßig von Angesicht zu Angesicht kommunizieren. Hier seien zum Beispiel die Kompetenzgruppen „professionelle Expertise“, „kognitive Fähigkeiten“, „arbeitsbezogene Kompetenzen“ und „Teamwork“ genannt (Hertel/Konrad/Voss 2006). Allerdings sind die zugrundeliegenden Kompetenzen immer auch vom Kontext abhängig: Das bedeutet, dass sich Kommunikation in klassischen Teams auf die Qualität der Face-to-Face-Kommunikation bezieht. Es geht also etwa darum, wie gut die Teammitglieder Gestik und Mimik interpretieren können, um in einer Diskussion zum Beispiel Zweifel zu erkennen. Diese Fähigkeit ist in räumlich verteilten Teams weniger wichtig, da Gestik und Mimik durch die cvK oft gar nicht erkennbar werden. Hier muss anders und gegebenenfalls bewusster auf den zur Verfügung stehenden Kanälen kommuniziert werden, um beispielsweise Zweifel zu hören oder selbst explizit schriftlich auszudrücken. In räumlich verteilten Teams wird also nicht die Kommunikationskompetenz als solches wichtiger, sie bezieht sich auf andere Arten oder Aspekte der Kommunikation.

Abb. 1: Kompetenzmodell nach Boos et al. (im Druck)

Herausforderung	De-Lokalisierung <i>Räumliche Distanz und mangelnder Face-to-Face-Kontakt</i>	Diversität <i>Kulturelle Vielfalt und Interdisziplinarität</i>	Mediengestützte Kommunikation <i>Einsatz von Kommunikationsmedien</i>	Netzwerkorganisation <i>Projekt- und Matrixorganisation im Unternehmen</i>
Teammitglied	Selbstmanagement, Interpersonales Vertrauen, Teamziele, Selbstmotivation	Interkulturelle Kompetenz, Konfliktlösung, Problemlösung, Teamrollen, Normen	Medienkompetenz, Medienvermittelte Kommunikation, Medienwahl, Kommunikationsregeln	Informationsflut managen, Teamregeln, multiple Teammitgliedschaften
Führungskraft	Zusammenhalt fördern, Ziele entwickeln und aufzeigen, Zielerreichung feststellen, Feedback	Klima sichtbar machen, Mediation via Medien, Gemeinsamkeiten aufzeigen	Moderation via Medien, Technologieeinsatz fördern, fördern und vorleben	Teamgrenzen aufzeigen, Prioritäten sichtbar machen, Teammitgliedschaften überblicken, Kompetenzverteilung aufzeigen

Darüber hinaus gibt es auch Kompetenzen, die speziell in räumlich verteilten Teams relevant sind. Hierzu gehören nach Hertel u.a. (2006) Selbstmanagement, interpersonales Vertrauen und interkulturelle Kompetenz. Dabei handelt es sich um Kompetenzen zur Bewältigung der räumlichen Distanz, sie erfordern ein höheres Maß an individueller und teambezogener Selbststeuerung, die Fähigkeit des Aufbaus von Beziehungen unter weitgehendem Verzicht auf Face-to-Face-Kommunikation und die Vermeidung von Missverständnissen in der Kommunikation auch bei großer sozialer und kultureller Diversität. Blackburn, Furst und Rosen (2003) halten Selbstmanagement, Kommunikation und Umgang mit Technologien für die individuelle Basiskompetenz von Teammitgliedern verteilter Teams. Sie betonen, dass Führungskräfte darüber hinaus über weitere Kompetenzen verfügen müssen, um ihr Team durch spezifisch teambezogene Kompetenzen (zum Beispiel Normen schaffen, Ziele definieren und Konflikte lösen) und Führungskompetenzen (zum Beispiel Verantwortlichkeiten aufzeigen, coachen und motivieren) unterstützen zu können.

Kompetenzmodell für passgenaue Angebote

Aus den zahlreichen, vorliegenden Beiträgen bieten wir mit unserem Kompetenzmodell (Boos et al., im Druck) eine integrative Perspektive an. Sie leitet den Kompetenzbedarf aus den vier zentralen Herausforderungen räumlich verteilter Teams ab, die sich aus der Distanz ergeben: De-

Literatur |
 Blackburn, R./Furst, S./Rosen, B.: Building a winning virtual team. In: Gibson, C. B./Cohen, S. G. (Hrsg.): Virtual teams that work creating conditions for virtual team effectiveness. San Francisco 2003, S. 95-120
 Boos, M./Hardwig T./Riethmüller, M.: Führung und Zusammenarbeit in verteilten Teams. Göttingen (im Druck)
 Hertel, G./Konrad, U./Voss, K.: Competencies for virtual teamwork: Development and validation of a web-based selection tool for members of distributed teams. In: European Journal of Work and Organizational Psychology, 15(4), 2006, S. 477-504
 Riethmüller, M./Boos, M.: Zwischen Aufgaben-Medien-Passung und Teamleistung: Ein Blick in die Blackbox der Kommunikation. In: Wirtschaftspsychologie, 2011(3), S. 21-30

Lokalisierung, Diversität, medienvermittelte Kommunikation und Netzwerkorganisation. Zudem wird zwischen den Anforderungen für Teammitglieder und Führungskräften unterschieden. Das Modell ist in Abbildung 1 dargestellt.

Aus diesem Modell können, je nach Kontext, relevante Kompetenzen und je spezifische Veranstaltungsangebote abgeleitet werden. Handelt es sich um ein Format ausschließlich für Teammitglieder oder ausschließlich für Führungskräfte? Oder soll ein komplettes Team inklusive Führungskraft am Lösungsprozess beteiligt werden? Ist das Team interkulturell zusammengesetzt, oder mangelt es an einheitlichen und eindeutigen Kommunikationsregeln im Umgang mit Webkonferenzen? Vereinfachend gesagt: Stellt man vorab die richtigen Fragen und orientiert sich am Kompetenzmodell, lassen sich passende Themen und Inhalte entwickeln.

Mehr interaktiver Wissenstransfer

Neben der fachlichen Ebene war eine wichtige Fragestellung des Modellprojektes, in welchen Veranstaltungsformen das Thema „Führung und Zusammenarbeit in räumlich verteilten Teams“ konzeptionell am besten realisiert werden kann. Sehr schnell zeigte sich, dass zwischen den beiden klassischen Formen der wissenschaftlichen Weiterbildung, Tagung und Seminar, neue zielgruppen- und themenspezifische Lösungen entwickelt werden mussten.

Auf der einen Seite gibt es einen großen Bedarf, den aktuellen Stand der Forschung auszutauschen und dabei auch praxistauglich aufzubereiten. Diesem Bedarf tragen wir Rechnung, indem wir den Dialog in einer Reihe jährlicher Fachtagungen unter dem Thema „Herausforderungen räumlich verteilter Zusammenarbeit meistern“ pflegen.

Die klassische Form von Seminaren, die ausgehend von einem definierten, zu vermittelnden Curriculum den Wissenstransfer organisieren, war zunächst in einem Weiterbildungsstudiengang geplant. Doch im Dialog mit betrieblichen Partnern im Netzwerk ergaben sich dafür weder Bedarf noch Nachfrage.

Eingehende Analysen favorisierten statt dessen kleine Formate, in denen mit Unterstützung der Teilnehmenden aus ambitionierten Unternehmen und im Dialog mit Wissenschaftlern an praktischen Beispielen fundierte Lösungen gemeinsam erarbeitet werden. Und es kann durchaus ein Trend hin zu Inhouse-Lösungen konstatiert werden, der die Wissensvermittlung in den Dienst der betrieblichen

Umsetzung neuer Kommunikations-, Kooperations- oder Organisationslösungen stellt.

In diesem Zusammenhang kann es auch sinnvoll sein, wie in Einzelfällen geschehen, an den Beginn des interaktiven Wissenstransfers und an den Beginn der gemeinsamen Arbeit die Analyse der Situation eines räumlich verteilten Teams hinsichtlich Qualität von Kommunikation und Zusammenarbeit zu stellen, um spezifische Bedarfe zu identifizieren und passgenaue Angebote zu platzieren. Auf der Basis einer Analyse verteilter Teams (AvT) folgt dann eine systematische Entwicklung des Kompetenzentwicklungsbedarfs, gemeinsam mit den Unternehmensvertretern. Die Realisierung dessen kann in innerbetrieblichen Workshops erfolgen, in denen in interaktiver Form unter Heranziehung wissenschaftlicher Erkenntnisse Lösungen für die Zusammenarbeit auf Distanz erarbeitet und im Nachgang umgesetzt, evaluiert und weiterentwickelt werden.

Mehrwert für Unternehmen und Wissenschaft

Wenn der universitäre Wissenstransfer so weit in die Betriebspraxis einbezogen wird, stellen sich auf beiden Seiten besondere Herausforderungen: Es bedarf sowohl eines spezifischen Problembewusstseins, als auch einer besonderen Kooperationsbereitschaft, um in solch interaktiven Veranstaltungsformen gemeinsam zu interagieren. Aber es lockt auch ein besonderer Mehrwert, denn natürlich tragen solche Inhouse-Workshops nicht nur in den Unternehmen zur Lösungsfindung durch engagierte Beschäftigte bei. Sie führen auch zur Erkenntnisbildung auf Seiten der Wissenschaft. Für solch interaktive Formen des Wissenstransfers besteht möglicherweise perspektivisch ein zunehmender Bedarf.

In mittlerweile sechs Jahren wurden unterschiedlichste Formen und Formate des Wissenstransfers praktisch erprobt. Im Ergebnis waren insbesondere wenig standardisierbare Curricula und interaktive Veranstaltungsformen erfolgreich – schon das fordert die wissenschaftliche Weiterbildung inhaltlich und konzeptionell. Was thematisch und methodisch als hybride Form zwischen Wissenschaft und Praxis einen unbestrittenen hohen Reiz hat, ist wirtschaftlich allerdings wenig tragfähig. Wenn Hochschulen aus solchen Themenstellungen keine Studiengänge oder zumindest größere Weiterbildungsformate entwickeln können, bleibt eine wirtschaftliche Verwertung unter den Bedingungen von Vollkosten- und EU-Trennungsrechnung schwierig.