

Katja Königstein: Die richtige Mischung macht's - effiziente Kommunikationskonzepte für verteilte Teams

Teamarbeit wird immer wichtiger, egal ob innerhalb eines Unternehmens, in einem überregionalen Netzwerk oder einem europaweiten Kooperationsprojekt. Persönliche Treffen vor Ort sind nur selten möglich. Um aber erfolgreich zusammen zu arbeiten, ist eine vertrauensvolle und kontinuierliche Kommunikation von entscheidender Bedeutung. Daher hängt der Erfolg dieser Teams entscheidend von einer effizienten und effektiven Kommunikationsstruktur ab.

Das Web 2.0 bietet eine schier unendliche Fülle von Tools und Techniken zum Austausch von Informationen. Die zunehmende Fülle an Kommunikationsmedien und die damit verbundene Informationsflut kann jedoch auch bremsen. Und: Die Kommunikation über technische Medien kann dabei die Qualität von Face-to-Face Meetings nie vollständig erreichen.

Die große Herausforderung für die Kommunikation in verteilten Teams ist die optimale Mischung der Kommunikationsmedien, verbunden mit klaren Regeln für deren Nutzung. Ein Kommunikationskonzept für verteilte Teams muss folgendes gewährleisten:

- Alle relevanten Informationen fließen unter angemessenem Ressourceneinsatz.
- Die Kommunikationswege sind transparent für alle Teammitglieder.
- Alle Teammitglieder arbeiten trotz räumlicher Distanz motiviert mit.
- Ein vertrauensvolles und kreatives Miteinander ist möglich.

Die Rahmenbedingungen eines Kommunikationskonzeptes werden im Wesentlichen durch folgende drei zentrale Fragen festgelegt:

1. Wer ist das Team?
2. Was sind die besonderen Anforderungen an Kommunikation und Informationsfluss?
3. Nach welchen Kriterien werden die Kommunikationsmedien ausgewählt?

Die erste zentrale Frage: Wer ist das Team?

Die wichtigste und scheinbar banale Frage ist: Wer gehört zum Team? Das Wort Team bezeichnet einen Zusammenschluss von mehreren Personen zur Lösung einer bestimmten Aufgabe oder zur Erreichung eines bestimmten Zieles. Viele Menschen arbeiten gleichzeitig in mehreren Teams. Diese Teams können sehr unterschiedlich gestaltet sein. Es können kleine Teams mit konkreten Aufgaben sein, es können große Teams sein, wie z. B. ein Netzwerk. Es kann ein Team sein, das seine Aufgabe innerhalb weniger Tage erledigen muss, und es kann ein Team sein, das sich für die Erreichung seiner Ziele einen Horizont von mehreren Jahren gesetzt hat.

Welche Aufgaben und Ziel hat das Team?

Weiterhin können die Aufgaben und Ziele dieser Teams sehr unterschiedlich sein. Im einen Fall geht es um die Bearbeitung eines Arbeitsauftrages mit klar definiertem Inhalt, im anderen Fall geht es um die gemeinsame Vertretung von Interessen mit wenig klar umrissenen Vorgaben.

Wie sind die Rollen im Team verteilt?

Ein weiter wichtiger Aspekt ist die Rollenverteilung. In einem Vor-Ort-Team geschieht ein großer Teil der Rollenklärung implizit im Prozess. Im verteilten Team muss die Rollenklärung explizit erfolgen, damit alle Teammitglieder wissen, was von ihnen erwartet wird. Das gilt insbesondere für lose verbundene Teams wie Netzwerke, in denen sich die Mitglieder ständig ändern können. Da in verteilten Teams noch wenige allgemeingültige Regeln bestehen, ist die Orientierung schwierig und neue Mitglieder fühlen sich unter Umständen unsicher. Daher ist es wichtig, dass es einen Ansprechpartner gibt, der sich um neue Mitglieder kümmert.

Die zweite zentrale Frage: Was sind die besonderen Anforderungen an Kommunikation und Informationsfluss?

Kommunikation ist eine soziale Handlung

Im ursprünglichen Sinn bedeutet Kommunikation eine Sozialhandlung, in die mehrere Menschen einbezogen sind. Dabei geht Kommunikation weit über den Austausch von Sachinformationen hinaus. In der Kommunikation auf Distanz sind unsere Kommunikationskanäle jedoch sehr beschränkt. Im Wesentlichen verläuft Kommunikation über schriftlichen Austausch (e-Mail, Chats, Foren, Blogs, ...) in einigen Fällen über das gesprochene Wort (Telefonate, Telefonkonferenzen oder Web-Meetings). Die Körpersprache

bleibt im wahrsten Sinne des Wortes auf der Strecke. Entsprechend wird mit der räumlichen Distanz auch die emotionale Beziehung der Teammitglieder untereinander distanzierter, was sich wiederum negativ auf die Motivation auswirken kann.

In der Projektarbeit ist die beziehungsstiftende Funktion der Kommunikation von besonderer Bedeutung. Wenn alle Teammitglieder an einem geografischen Ort versammelt sind, vollziehen sich Kommunikationsprozesse zu großen Teilen implizit und parallel. So erkennt man beispielsweise an Gesichtsausdruck und Körperhaltung Interessenskoalitionen, Meinungsstrukturen und direkte Reaktionen auf Statements. Diese impliziten und parallelen Kommunikationsprozesse müssen in verteilten Teams explizit gemacht werden, d.h. es muss im Kommunikationskonzept einen ausdrücklichen Platz dafür geben.

Fehlende Gruppensichtbarkeit kann einzelne ausgrenzen

In einem verteilten Team ist die Gruppe als Ganze nicht sichtbar. In einem Vor-Ort-Team erkennt man schnell, wenn sich ein Teammitglied wenig oder nicht beteiligt, in einem verteilten Team kann dies leicht unerkannt bleiben. Bei Vor-Ort-Treffen gilt: „man kann nicht nicht kommunizieren“; über Körpersprache tritt man immer in Beziehung zu seinem Gegenüber. Anders ist es im verteilten Team, hier kann man durchaus „nicht kommunizieren“.

Die Zurückhaltung einzelner Teammitglieder kann viele Gründe haben: Arbeitsüberlastung, mangelnde Motivation oder technische Probleme usw..

Was auch immer der Grund ist: wenn nicht alle motiviert mitarbeiten, gehen wertvolle Potenziale verloren. Daher ist die Moderation eines verteilten Teams besonders wichtig. Der Moderator muss auf die Teammitglieder achten.

Die dritte zentrale Frage: Nach welchen Kriterien werden die Kommunikationsmedien ausgewählt?

Die Wahl des angemessenen Kommunikationsmediums hängt in erster Linie ab von der konkreten (Teil-)Aufgabe, die ein Team zu lösen hat. Nach der Media-Richness-Theorie kann man unterscheiden zwischen „unsicheren“ und „mehrdeutigen“ Aufgaben. „Unsichere“ Aufgaben können gelöst werden, wenn ausreichend Informationen dazu vorliegen. Zur Lösung der Aufgaben müssen also in erster Linie *Fakten gesammelt* werden, Interpretation spielt keine Rolle.

„Mehrdeutige“ Aufgaben hingegen können auch mit noch so viel Faktenwissen nicht gelöst werden, sie *bedürfen einer Interpretation* und damit *Diskussion durch das Team*. Ein Beispiel ist die strategische Ausrichtung eines Netzwerkes.

Entsprechend sollte man zunächst analysieren, ob man zur Lösung der aktuellen Aufgabe Fakten sammeln oder Diskussionen führen muss. Dementsprechend wird dann das geeignete Medium ausgewählt.

Für Diskussionen und Interpretationen benötigt man so genannte „reiche“ Medien. Das sind Medien, die ein intensives Feedback auf verschiedenen Kommunikationskanälen ermöglichen. In der verteilten Zusammenarbeit, wo Face-to-Face-Besprechungen kaum möglich sind, bieten synchrone **Web-Meetings** den größten „Medienreichtum“.

Für die Sammlung von Fakten eignen sich auch weniger „reiche“ Medien wie **Mind-Maps** oder **Wikis**.

Eine Zwischenstellung haben erfahrungsgemäß **Foren**. Hier ist Feedback möglich, allerdings durch rein schriftlichen asynchronen Austausch. Sie eignen sich daher sowohl für die Sammlung von Fakten als auch zur Interpretation von Sachverhalten, beides jedoch eingeschränkt.

Die falsche Wahl des Kommunikationsmediums kann zu Ineffizienzen führen. Wählt man beispielsweise für die Sammlung von Fakten ein „reiches“ Medium, das zur Diskussion und Interpretation einlädt, kann dies zu einer so genannten „Überkomplizierung“ führen, d.h. es wird diskutiert und interpretiert, obwohl das nicht zur Problemlösung beiträgt. Andererseits kann die Wahl zu „armer“ Medien zu einer „Übervereinfachung“ führen. Man kann dann beispielsweise nur Fakten sammeln, obwohl zur Lösung des Problems Diskussion und Interpretation erforderlich wären.

Fazit: Die richtige Mischung macht's!

Die Effizienz von Kommunikationskonzepten wird zum einen bestimmt durch die emotionale Verbundenheit des Teams (vgl. dazu auch Artikel von Anja Röck in dieser Ausgabe) und zum anderen von der Wahl geeigneter Kommunikationsmedien für die Lösung von („Teil-“) Aufgaben.

Um die Sozialstruktur des Teams zu pflegen und die Mitglieder zu motivieren, braucht man „reiche“ Medien. Hier eignen sich beispielsweise regelmäßige synchrone Web-Meetings. Diese kommen Vor-Ort-Meetings sehr nahe und schaffen Vertrauen und emotionale Bindungen im Team. Hier können auch die Kommunikationsprozesse, die in Vor-Ort-Meetings implizit und parallel verlaufen, durch professionelle Moderation am besten substituiert werden. Als „virtuelle Kaffee-Pause“ können Telefonate dienen. Ihre Wirkung auf

die Sozialstruktur im Team sollte nicht unterschätzt werden. Man kann sich auch mal etwas „off topic“ erzählen, Beziehungen pflegen und Koalitionen schmieden.

Zusammenfassung: Für die effiziente Lösung von (Teil-) Aufgaben liefert die Media-Richness-Theorie wichtige Anhaltspunkte. Für Faktensammlung eignen sich eher „ärmere“ Medien wie Mind-Maps und Wikis. Für Diskussionen und Interpretationen sollte man auf „reichere“ Medien zurückgreifen wie Web-Meetings oder Telefonkonferenzen. Foren eignen sich eingeschränkt für beide Aufgabentypen, sollten allerdings stringent moderiert werden.

Professionelle Moderation ist der entscheidende Erfolgsfaktor für die Kommunikationsstrukturen verteilter Teams. Der Moderator muss die emotionalen Beziehungen im Team fördern. Er muss ein Gespür für die Gruppendynamik haben und Gruppenprozesse aktiv leiten.

Außerdem ist der Moderator letztendlich für die Wahl der Kommunikationsmedien verantwortlich und bestimmt damit die Mischung, auf die es ankommt.

Literatur:

Point of View (o.J.): Virtuelle Teams: Anforderungen, Möglichkeiten und Grenzen. Cambridge Technology Partners.

Büchel, Bettina (2001): Using Communication Technology. New York.

Geister, Susanne (2005): Feedback in virtuellen Teams. Wiesbaden

Über die Autorin:



Katja Königstein ist freiberufliche Web-Moderatorin und zertifizierte Tele-Tutorin. Sie erarbeitet Kommunikationskonzepte für verteilte Team und moderiert die Zusammenarbeit. Außerdem bietet sie Schulungen in Web-Moderation an.

Kontakt: www.katja-koenigstein.de