

Einer der grundlegenden Erfolgsfaktoren für umfassende Veränderungsprozesse ist die funktionale Gestaltung von Kommunikationsstrukturen, von sozialen Räumen, in denen Veränderung generiert und vermittelt werden kann. Auf der Suche nach wirkungsvollen Möglichkeiten für diese Aufgabe lohnt es sich, intranetbasierte Kommunikationsformen gezielt einzusetzen.

Christoph Hieber, Silvia Nossek

Neue Kommunikationstechnologien in Veränderungsprozessen

Die Gestaltung wirkungsvoller Interventionen im Intranet

Die Begleitung und Steuerung von Veränderungsprozessen gehört zum organisatorischen wie beraterischen Alltag. Und wer immer schon einmal in einen grundlegenden Veränderungsprozess involviert war, weiss um die zentrale Bedeutung von Kommunikation für solche Vorhaben. Es braucht ein anderes Tempo und einen anderen Rhythmus als im Alltagsgeschäft üblich, und es braucht andere Strukturen als die des Alltagsgeschäfts, um ebendiese gewohnten Strukturen in Frage stellen zu können. Die zentrale Aufgabe von Change Management ist daher die Planung, Einrichtung und Begleitung solcher

zum Alltagsgeschäft parallelen Strukturen, in denen diese Kommunikation stattfinden kann. Ein in diesem Zusammenhang noch wenig genutztes Feld ist der Einsatz von Kommunikation im Netz.

Was haben Computer mit Kommunikation zu tun?

Wir leben im Informations- und Kommunikationszeitalter und haben uns in den letzten Jahrzehnten auch mit entsprechenden Technologien versorgt. E-Mail und Mobiltelefon, Fax- und Internetanschluss gehören zur Grundausstattung nicht nur jedes Schreibtisches sondern beinahe schon jedes Haushalts. Während

die neuen Kommunikationsformen aus dem Alltag unserer Kids nicht mehr wegzudenken sind, ist ihr gezielter Einsatz in Organisationen noch keine Selbstverständlichkeit.

Einer der Hauptgründe liegt wohl in der kurzen, aber umso vielfältigeren und rasanteren Entwicklungsgeschichte computergestützter Technologien. Das erste und bis heute im Vordergrund stehende Einsatzgebiet dieser Technologien ist die automatisierte Verarbeitung und Verknüpfung von Daten, eine weitere Optimierung und Rationalisierung von Geschäftsprozessen. Die damit verbundenen Aufgaben sind in den IT- und Organisationsabteilungen der Unternehmen angesiedelt; die Verknüpfung mit Business-Strategie und Geschäftsmodellentwicklung funktioniert unterschiedlich. Im Vergleich dazu noch jünger ist die Nutzung derselben technischen Infrastruktur für Kommunikation – und zwar, das sei hier bewusst betont, für Kommunikation zwischen Menschen, nicht zwischen Computern.

Nun sind aus unserer Erfahrung viele Organisationen gerade erst dabei, das ursprüngliche Anwendungsfeld, die Datenverarbeitung, ins Organisationsgeschehen zu integrieren – was die Auseinandersetzung mit einer neuen Facette nicht unbedingt erleichtert. Und so scheint es, als würde die thematische, personelle und organisatorische Zuordnung des Feldes «Computer» seine effektive Nutzung als neues Kommunikationsmedium über das normale Mass an Startschwierigkeiten hinaus hemmen.

Eine andere Qualität von Kommunikation

Die Nutzung von Kommunikation im Netz für die Gestaltung eines Veränderungsprozesses bewegt sich so in einem Spannungsfeld: Einerseits ist die Vertrautheit im Umgang mit diesen Kommunikationsformen in Organisationen sehr unterschiedlich – die Bereitschaft, in der ohnehin schon «unsicheren» Veränderungsphase auch noch neue Kommunikationsinstrumente zu nutzen, ist bei vie-

len verständlicherweise eher gering. Andererseits wird gerade in dezentralen Organisationen oder im Rahmen von internationalen Projekten vermehrt nach Möglichkeiten gesucht, einzelne Mitglieder, ganze Teams oder auch die Gesamtorganisation schnell und unkompliziert zu erreichen und zu vernetzen.

Das Intranet – und der Begriff sei hier als Synonym für jene technische Infrastruktur verwendet, mittels derer die Kommunikation innerhalb einer Organisation stattfindet – ist als Kommunikationsmedium sehr unspezifisch, das heisst, es ermöglicht unterschiedlichste Kommunikationsformen (E-Mail, Gruppenforen, Chats, Videokonferenzen, usw.). Trotz dieser Vielfalt hat Kommunikation im Netz ganz allgemein Eigenschaften, die eine neue Qualität von Kommunikation ausmachen und für Kommunikationsprozesse in Organisationen nutzbringend, aber auch herausfordernd sind:

Die Kommunikation im Netz erfolgt in erster Linie *schriftlich*. Das bedeutet gegenüber face-to-face Kommunikation und auch Telefonie eine Reduktion der möglichen Mitteilungskanäle (z.B. Gestik oder Tonfall). Schriftlichkeit muss nicht automatisch Unpersönlichkeit und geringe Intensität der Kommunikation bedeuten, wie nicht nur die Briefschreiber früherer Generationen, sondern auch Cyberfreundschaften und im Netz ausgetragene Kontroversen belegen. Für Organisationen bedeutet Schriftlichkeit der Kommunikation vor allem höhere Transparenz und Nachvollziehbarkeit – mit allen damit verbundenen Chancen und Risiken.

Im Vergleich mit anderen schriftlichen Medien erlaubt das Intranet schnelleren Austausch. Dazu kommt die permanent mögliche Kommunikationsteilnahme, das heisst jede Teilnehmerin kann sich jederzeit über den aktuellen Stand der Wortmeldungen aller anderen Teilnehmer informieren und kann jederzeit darauf reagieren und selbst eine



CHRISTOPH HIEBER ist selbstständiger Organisationsberater und Gesellschafter von SPEKTRUM Gesellschaft für Organisationsberatung und Personalentwicklung mbH

SPEKTRUM
Am Burggraben 1
D-87677 Stöttwang
Fon +49-8345-9206-30
Fax +49-8345-9206-33
E-Mail: hieber@spektrum-online.de

SILVIA NOSSEK ist selbständige Organisationsberaterin und geschäftsführende Gesellschafterin von MIKADO Organisationsberatung.

MIKADO Gesellschaft
für Organisationsberatung
Teschnergasse 21/6
A-1180 Wien
Fon & Fax +43-1-953 11 78
E-Mail: silvia.nossek@mikado-consulting.at

KOMMUNIKATIONSFORMEN IM NETZ

Die gebräuchlichsten Kommunikationsformen im Netz und ihre Verwendungsmöglichkeiten:

— **E-Mail:** ermöglicht die Versendung von elektronischen Nachrichten und eventuell beigefügten Dateien an einen oder mehrere Adressaten. Der Nutzen von E-Mail liegt vor allem im bilateralen Austausch und in der Verteilung von Information an einen größeren Adressatenkreis.

— **Mailinglisten:** sind definierte E-Mail Verteiler: Nachrichten an die Mailingliste gehen automatisch an alle eingetragenen Mitglieder. Mailinglisten ermöglichen wie Diskussionsforen die gebündelte Kommunikation zu einem Thema oder Aufgabenfeld wie auch eine gegenüber E-Mail transparentere Kommunikation innerhalb einer Gruppe.

— **Diskussionsforen:** Beiträge in Diskussionsforen werden nicht als E-Mail versendet, sondern in einem allen Beteiligten zugänglichen, gemeinsamen «Raum» im Netz organisiert. Dies ist vor allem für den kontinuierlichen, intensiven Austausch einer Gruppe oder auch für unternehmensweiten Austausch von Nutzen. Die Diskussion wird transparent und für alle Beteiligten nachvollziehbar.

— **Chats:** bieten die Möglichkeit zur zeitgleichen Kommunikation im Netz. Chats können als permanent vorhandene «Räume» organisiert sein, in denen man sich verabreden kann, als punktuelle Chat-Events mit Prominenten, als vereinbartes «Arbeits-treffen» einer definierten Gruppe oder als spontane Einladung zum bilateralen «Tratsch» im Netz.

— **Intranet-Webseiten:** sind die bekannte Form der Einweg-Kommunikation im Netz: Information wird per Intranet unternehmensweit oder in Teilbereichen auch nur beschränkt zugänglich zur Verfügung gestellt.

Wortmeldung abgeben. Beide Eigenschaften, *Beschleunigung und Permanenz*, unterstützen das Zustandekommen eines kontinuierlichen Diskurses.

— Im Vergleich zu Konferenzen oder Meetings verlagert sich die Komplexität von der sozialen in die zeitliche Dimension: Phänomene wie gegenseitiges Unterbrechen oder die Paralyse einer Sitzung durch Vielredner fallen weg; umgekehrt sind spontanes Aufeinander-Reagieren und gemeinsame Kreativität aus dem Augenblick schwer möglich. Dafür bringt die *entschleunigte* Behandlung eines Themas über mehrere Wochen in der Regel besser ausgearbeitete Beiträge, konkreter und stärker auf den Punkt gebracht. Die *zeitliche und örtliche Entkopplung* ermöglicht Austausch unabhängig von schwieriger Terminkoordination und unterschiedlichen Standorten.

— Die *Anzahl möglicher Kommunikationspartner*, und zwar sowohl von Personen als auch von ganzen Gruppen, steigt im Netz sprunghaft. Ebenfalls gesteigert wird die mögliche *Vielfalt an Themen*, seien sie selbst platziert oder von anderen an einen herangetragen. War früher der Terminkalender eine natürliche Begrenzung für das «Dabei-Sein», so kann man im Netz – da von Ort und Zeit unabhängig – überall mitmischen. Zumindest theoretisch.

— Um in größeren Unternehmen alle Mitarbeiter zu erreichen, konnte bisher nur auf relativ anonyme Verfahren zurückgegriffen werden: Betriebsversammlungen oder Mitarbeiterzeitung erlauben praktisch keinen Diskurs mit einzelnen Mitarbeitern. Im Gegensatz dazu bietet das Netz die Möglichkeit für *Interaktivität und Massenkommunikation*. Mit einfachen Mitteln können alle Mitarbeiterinnen erreicht und gleichzeitig die Möglichkeit zu Reaktion und Diskussion gegeben wer-

den. Werden diese Möglichkeiten genutzt, entsteht in der Organisation eine neue Form von Öffentlichkeit.

— Information steht im Netz der ganzen Organisation praktisch *ohne Verzögerung* zur Verfügung, die bisherige schrittweise Verteilung und Verarbeitung über die Hierarchie fällt weg. Damit geht allerdings auch ein Informationsfilter verloren – wir alle kennen das Phänomen der vollen E-Mailboxen und schwer zu bewältigender Informationsfülle. Verschärft wird die Situation häufig durch den ungesteuerten und undifferenzierten Einsatz der Kommunikationsinstrumente – eine Erweiterung des Repertoires und die Entwicklung von Spielregeln und Konventionen ist zu empfehlen.

Wie Kommunikationsformen im Netz qualitativ zu bewerten sind, hängt sehr davon ab, mit welchen anderen Formen man sie jeweils vergleicht. Bevor sich allerdings die Verantwortlichen und die Betroffenen in langen Diskussionen über die Unersetzbarkeit von face-to-face Kommunikation oder aber über die allseligmachende neue «E-Welt» verlieren, empfehlen wir einen ebenso pragmatischen wie offensiv-kreativen Umgang mit der Kommunikation per Netz und Computer. Effektiv genutzt wird sie weniger in Konkurrenz mit etablierten Kommunikationsmöglichkeiten, sondern vielmehr als deren potente Ergänzung.

Change und Kommunikation im Netz

Es geht also nicht darum, andere Kommunikationsformen, vor allem face-to-face Kommunikation, abzuschaffen. Gerade in Umbruchsituationen, in denen vieles in Frage gestellt, Altes aufgegeben und Neues erst erarbeitet werden muss, braucht es Orientierung und Beziehungsarbeit auf allen Ebenen und kann der persönliche Kontakt nicht durch technische Hilfsmittel, sei es nun Telefon, Brief oder Intranet, ersetzt werden. In der Verbin-

— dung von technischen und nicht-technischen Kommunikationsformen kann Kommunikation im Netz allerdings in mehrfacher Hinsicht von grossem Nutzen sein:

— Informationen zum Veränderungsprozess können allen Betroffenen schnell, unbürokratisch und immer auf aktuellem Stand zur Verfügung gestellt werden.

Beispiel: Mit der Einführung eines Callcenters im Kundenservice einer Bank soll die gesamte Kundenbetreuung, die Erfassung der Kundendaten und die Planung und Durchführung von Marketingaktionen neu organisiert, die Aufgaben zwischen Zentrale und Filialen neu verteilt werden. Der Terminplan aller Teilprojekte und des Gesamtprozesses mit allen wichtigen Meilensteinen wird ebenso ins Netz gestellt wie jeweils bereits ausgearbeitete Konzepte und Informationen zu bevorstehenden Massnahmen.

— Unternehmensweite Aktionen wie Brainstorming-Prozesse, Befragungen zur Stimmungslage oder «Kamingespräche» im Netz mit Führungskräften und Change Managern erhöhen die Aufmerksamkeit für den Veränderungsprozess und ermöglichen breite Teilnahme.

Beispiel: Im Zuge einer Bereichsfusion werden die neue Aufbauorganisation sowie die neue Besetzung und Rollenverteilung im Führungsteam bei einer Grossgruppenveranstaltung bekannt gegeben. Nach einem ersten Kontakt mit Mitgliedern des Führungsteams vor Ort gibt es in den darauffolgenden Wochen jeweils einen einstündigen Chat mit den zukünftigen Geschäftsfeldleiterinnen, um allen Mitarbeitern die Möglichkeit für Fragen und Rückmeldungen zum laufenden Umstellungsprozess zu geben.

— In offenen Diskussionsforen können Fragestellungen, Zwischenergebnisse, Ideen, Bedenken und Vorschläge transparent und für alle nachvollziehbar diskutiert werden.



Beispiel: In einem Unternehmen soll eine neue Gleitzeitregelung eingeführt werden. Nach mehreren Gesprächen zwischen Management und Betriebsrat ist ein erster Entwurf erarbeitet. Die Arbeitsgruppe beschliesst, damit an die betriebliche Öffentlichkeit zu gehen: Der Vorschlag wird auf einer Betriebsversammlung vorgestellt und gleichzeitig mit Erklärungen und Beispielfällen ins Netz gestellt. Dort wird für zwei Wochen ein Diskussionsforum eingerichtet, in dem Fragen gestellt und Änderungen vorgeschlagen und diskutiert werden können.

— Geschlossene Bereiche, zu denen nur jeweils definierte Personen Zugang haben, können von Arbeitsgruppen und Projektteams genutzt werden, um ihre Arbeit zu koordinieren, Zwischenergebnisse auszutauschen und offene Fragen zu diskutieren.

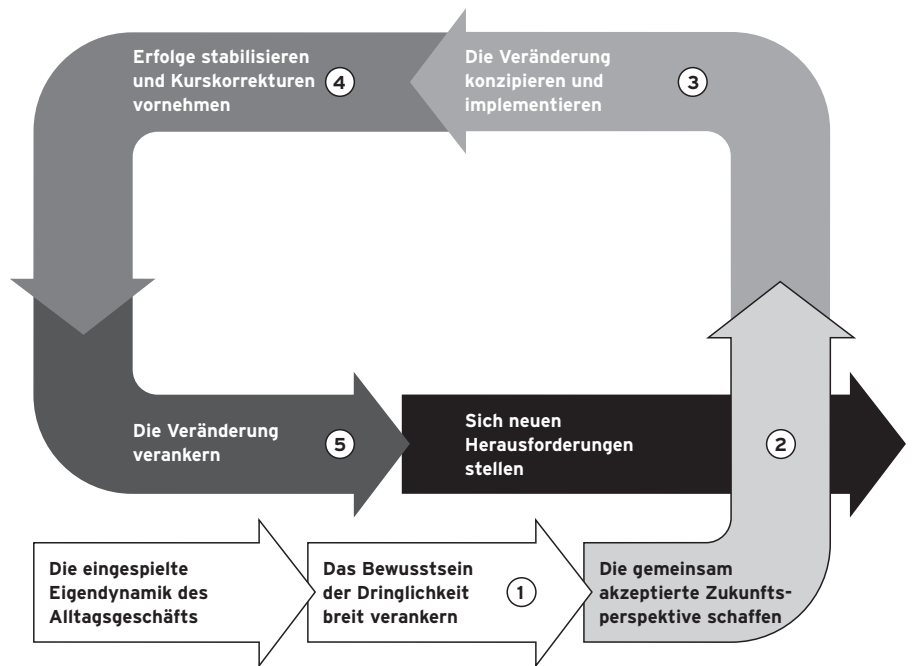
Beispiel: Die auf die vier Standorte eines Unternehmens verteilte Personalverwaltung soll ein einheitliches Software-System erhalten. In das entsprechende Einführungsprojekt müssen alle Standorte eingebunden werden. Um trotz der nicht unbeträchtlichen geographischen Entfernung einen regelmässigen Austausch und permanente Aufmerksamkeit für das Projekt bei den Teammitgliedern sicherzustellen, wird neben den monatlichen face-to-face Projekthalbtagen die Nutzung eines eigenen Diskussionsforums im Intranet vereinbart.

Der hohe Kommunikationsbedarf von einzelnen Gruppen und unternehmensweit wird so wirkungsvoll unterstützt. Die Auseinandersetzung mit der Veränderung bekommt für alle Betroffenen mehr Kontinuität und höhere Qualität. Kommunikation im Netz macht einerseits das kreative Potential aller Mitarbeiterinnen für den Veränderungsprozess nutzbar, andererseits ist sie ein wichtiger Resonanzkörper, was Emotionen, Sorgen und Unsicherheit anlangt. Der Veränderungsprozess rückt näher an den Arbeitsalltag und hat dennoch seine eigenen Räume (eine spezielle Plattform, eigene Diskussionsforen, usw.). Auch die Schriftlichkeit der Kommunikation bringt besondere Aufmerksamkeit, macht Diskussions- und Entscheidungsprozesse transparent und nachvollziehbar und erhöht damit Verbindlichkeit und Motivation. Durchgängigere Kommunikation, breitere Einbindung, bessere Vernetzung und mehr Öffentlichkeit bieten die Chance für einen stringenten und beschleunigten Veränderungsprozess.

EINSATZMÖGLICHKEITEN VON KOMMUNIKATION IM NETZ WÄHREND EINES VERÄNDERUNGSPROZESSES

Im Folgenden einige Anregungen und Ideen, in welchen Zusammenhängen im Verlauf eines Veränderungsprozesses das Intranet als sinnvolle Ergänzung in das Kommunikationsgeschehen integriert werden kann. Als Basis verwenden wir das folgende Phasenmodell eines Veränderungsprozesses:

ABBILDUNG 1
Veränderungsprozess (Wimmer 1999)



1. Das Bewusstsein der Dringlichkeit breit verankern

Empfiehl sich für die erstmalige Überbringung der schlechten Nachricht die persönliche Kommunikation über die Führungsebene, so kann für die folgende Auseinandersetzung das Intranet bereits genutzt werden - in Form eines Diskussionsforums oder auch mit der Möglichkeit von Chats mit der obersten Führungsebene. Voraussetzung ist, dass das Intranet als Kommunikationsmittel in der Organisation bereits genutzt wird - das Angebot, Fragen und Sorgen über eine erst zu erlernende Technologie diskutieren zu können, würde wohl zu Recht eher als Zumutung empfunden. Steht das Intranet allerdings zur Verfügung, so können gerade die Möglichkeit der offenen Diskussion und der unbürokratischen Ansprechbarkeit von Führungskräften die Akzeptanz für die notwendige Veränderung fördern.

2. Eine gemeinsam akzeptierte Zukunftsperspektive schaffen

Die Möglichkeit, die Zukunftsperspektive auch über eine neu geschaffene Change Plattform breit zu diskutieren, ist ein wichtiges Signal für die Offenheit und die Einbindung aller im Veränderungsprozess. Ist der Einsatz von Intranet für die Organisation neu und werden die Mitarbeiterinnen beim Erlernen der Anwendung entsprechend unterstützt, signalisiert das in

dieser Phase ausserdem zweierlei: Der Veränderungsprozess braucht Experimente - und die Mitarbeiter werden dabei nicht allein gelassen.

3. Die Veränderung konzipieren und implementieren

In dieser Phase kann das Intranet als zentrale Drehscheibe für Kommunikation und Lernen fungieren. Der Überblick über den Gesamtplan und alle Teilprojekte, der Austausch bei der Suche nach neuen Konzepten und die Diskussion von Zwischenergebnissen kann auf breiter Basis erfolgen. Über Befragungen kann regelmässig das Stimmungsbarometer bezüglich der Veränderung ermittelt werden. Projektteams können geschlossene Bereiche zur Koordination ihrer Zusammenarbeit nutzen.

4. Erfolge stabilisieren und Kurskorrekturen vornehmen

Die im Netz geschaffenen neuen Kommunikationsräume können für die Reflexion der einzelnen Phasen und für den Erfahrungsaustausch der Mitglieder genutzt werden. Somit steht das Wissen, das Individuen und Gruppen im Austausch mit anderen erworben haben, der Organisation auch in anderen Kontexten zur Verfügung.

5. Die Veränderung verankern

Wie schon in den früheren Phasen kann das Intranet auch bei der Auswertung des Gesamtprozesses als Kommunikationsplattform genutzt werden. Darüber hinaus hat sich idealer Weise im Laufe des Projekts das Intranet als Kommunikationsstruktur für Lernen, Erfahrungsaustausch und Informationsdrehscheibe etabliert.

Kommunikation im Netz als Herausforderung für die Prozess- begleitung

Um die Chancen, die der Einsatz von Kommunikation im Netz bietet, für den Veränderungsprozess erfolgreich zu nutzen, bedarf es zweierlei: eines sinnvollen, sich ergänzenden Miteinanders von Präsenz- und Onlinemassnahmen und der Bereitschaft, sich mit den sozialen Prozessen im Netz auseinander zu setzen. Deren Dynamik ist zum Teil neu und ungewohnt, aber ebenso erfolgsmittbestimmend wie jene in der Präsenz. Damit wird klar, dass Gestaltung, Begleitung und Steuerung der Kommunikationsprozesse nicht mehr auf Präsenzveranstaltungen beschränkt werden können und hier neue Kompetenzen gefragt sind.

Für die vielen von uns, die noch nicht mit dem Internet gross geworden sind, bedeutet das zunächst, sich selbst mit den neuen Kommunikationsformen vertraut zu machen, Erfahrungen zu sammeln und so das eigene Repertoire für die Gestaltung von Kommunikationsprozessen zu erweitern. Dies ist für interne und externe Berater Voraussetzung, um als Prozessbegleiter auch in diesem Medium beobachten und gezielt intervenieren, sowie die Organisation bei der Wahl der Kommunikationsform und der Gestaltung der Kommunikationsräume unterstützen zu können. Die neuen Kompetenzen der Prozessbegleitung beinhalten im Wesentlichen folgende Aspekte:

Begleitung von Führungskräften

Die Nutzung von Kommunikation im Netz ermöglicht und unterstützt offene Kommunikation, breite Einbindung, Fle-

xibilität, Lernen und Verteilung von Verantwortung bei gleichzeitigem Blick fürs Ganze. Sie kann so nicht nur Hilfsmittel des Veränderungsprozesses, sondern auch dessen mächtiges Werkzeug sein – wenn die genannten Effekte den Intentionen von Führungskräften und Change Managern entsprechen.

Im Prinzip ist heute bei jedem neu zu gestaltenden Kommunikationsprozess in einer Organisation zu überlegen, ob und in welcher Form Kommunikation im Netz zum Einsatz kommen soll. Ist das Intranet als Kommunikationsmedium gut etabliert, so können sich diese Überlegungen auf die Funktionalität für den jeweils zu gestaltenden Veränderungsprozess beschränken. Hat die Organisation jedoch noch keine Routine im Umgang mit Diskussionsforen, Chats und Intranet-Befragungen, so ist es wichtig, die Verantwortlichen bei der Klärung folgender Fragen zu unterstützen:

- _____ Wie sehen wir die Rolle von Kommunikation im Netz in unserer Organisation über den aktuellen Veränderungsprozess hinaus?
- _____ Was braucht es an technischen und organisatorischen Rahmenbedingungen, um zumindest einen effektiven und effizienten Piloteinsatz zu gewährleisten?
- _____ Wie schätzen wir die Dynamik ein, die der Einsatz dieser Kommunikationsformen mit sich bringt? Worin bestehen aus unserer Sicht Chancen und Risiken für die Entwicklung der Organisation und den Veränderungsprozess?

Kommunikation im Netz stellt das Informationsmonopol der Hierarchie in Frage und unterstützt die vernetzte Kooperation quer zur Hierarchie. Beides kann von Führungskräften als potenzielle Entlastung und Unterstützung gesehen werden – besonders auch in Hinblick auf die mit einem Veränderungsprozess verbundenen Aufgaben – aber auch verunsichern. Ein Coaching der Führungskräfte zur Entwicklung ihrer Medienkompetenz sowie zur Reflexion ihrer veränderten Rolle und der un-

gewohnten Kommunikationsdynamik ist hier eine wichtige Unterstützung. Ohne Möglichkeiten der Auseinandersetzung und der Reflexion besteht die Gefahr, dass viel Energie in die Bewältigung vordergründiger organisatorischer oder technischer Hürden fliesst, und Kommunikation im Netz letztendlich eher zur Belastung für das geplante Vorhaben wird, als sie von Nutzen ist. In der Praxis bleibt die eingerichtete technische Infrastruktur dann meist einfach ungenutzt.

Gestaltung von integrierten Prozessarchitekturen

Wie bereits eingangs festgehalten, brauchen Veränderungsprozesse geeignete «soziale Räume» ausserhalb des Alltagsgeschehens. Bei der Konzeption einer solchen Prozessarchitektur wird festgelegt, in welchen Teams und Gruppierungen mit welcher personellen Besetzung gearbeitet wird und wie die Kommunikation innerhalb dieser Gruppen, zwischen den Gruppen und mit der betrieblichen Öffentlichkeit passiert.

Es wird sozusagen das «Gebäude» für den Prozess errichtet – und schon bisher lag eine wesentliche Kompetenz von Prozessbegleitung in der Gestaltung solcher Architekturen, in der sinnvollen Integration unterschiedlicher Kommuni-

**Kommunikation
im Netz stellt das
Informationsmonopol
der Hierarchie
in Frage.**

Soll Kommunikation im Netz effektiv genutzt werden, muss sie Bestandteil der Kommunikationsstrategie des Gesamtprojekts sein.

kationsformen abhängig vom jeweiligen Kontext. Soll Kommunikation im Netz als Erweiterung der Möglichkeiten effektiv genutzt werden, muss sie Bestandteil der Kommunikationsstrategie des Gesamtprojekts sein. Dies bedeutet, sie strukturell, inhaltlich und organisatorisch zu integrieren: Grossgruppenveranstaltungen werden im Netz vor- und nachbereitet, Erfahrungsaustauschgruppen setzen ihren Präsenz-Dialog in Online-Diskussionsforen fort, zu veröffentlichende Ergebnisse finden sich vollständig, aktuell und allgemein zugänglich im Intranet.

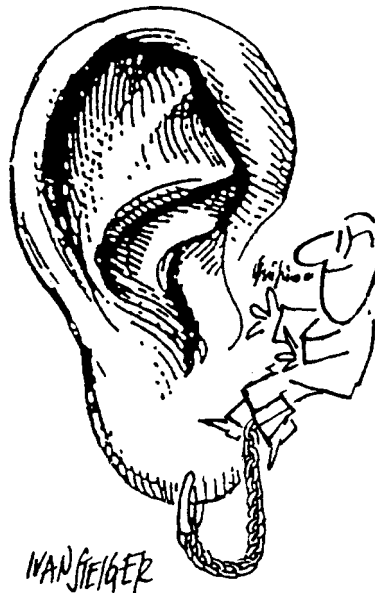
Punktuelle Events wie beispielsweise Chats mit Führungskräften oder Mitarbeiterbefragungen im Netz müssen in der Prozessarchitektur eingeplant, die Verantwortung für permanent angelegte Strukturen – die Redaktion von Inhalten und die Betreuung von Diskussionsplattformen – geklärt werden. Und es ist zu definieren, welche Bereiche vom Projekt zentral betrieben und betreut werden und wo eher Rahmenbedingungen für dezentrale Selbstorganisation zu schaffen sind. Ist die Verwendung von Kommunikation im Netz neu für die Organisation, so muss neben dem «primären» Veränderungsprozess auch die technische und organisatorische Einführung der Netzplattform in der Architektur berücksichtigt werden. (siehe Fallbeispiel 1)

Erweiterte Designkompetenz

Ist die Architektur das «Gebäude», in dem der Veränderungsprozess stattfindet, so ist die Ausgestaltung der einzelnen «Räume», zum Beispiel eines Workshops oder eines Gruppenforums, dann eine Frage des sogenannten Designs. Wie bei Präsenzworkshops oder Grossgruppenveranstaltungen ist für die Detailkonzeption auch bei Kommunikationsveranstaltungen im Netz die Kreativität im Beraterteam gefordert. Die Technologie stellt Kommunikationsformen gleichsam als Bausteine zur Verfügung, die je nach Kontext gestaltet und kombiniert werden können. (siehe Fallbeispiel 2)

Situationsadäquate Wahl von Kommunikationsformen

Dies bedeutet die Fähigkeit von Einzelpersonen, einer Gruppe aber auch der Organisation insgesamt, für den jeweiligen



Kommunikationsbedarf, zum Beispiel die Weitergabe einer Information oder die Auseinandersetzung zu einem bestimmten Thema, unter den gegebenen Rahmenbedingungen eine geeignete und effiziente Kommunikationsform zu wählen.

Eine wichtige Detailfrage ist die Gestaltung von Kommunikationsstrukturen für Teams. Dafür stehen heute im Wesentlichen folgende Kommunikationsformen zur Verfügung:

- _____regelmässige Präsenzbesprechungen im Sinn von Jour fixes (meist im Ausmass von einer Stunde bis zu einem Halbtage in einem fixen Rhythmus)
- _____technisch vermittelte Treffen wie Chats, Telefon- oder Videokonferenzen
- _____ein- oder mehrtägige Workshops
- _____geschlossenes Gruppenforum im Intranet
- _____E-Mail Verteiler

Entschliesst sich eine Gruppe, Kommunikation im Netz zu verwenden, so müssen ebenso wie für die Präsenztreffen Spielregeln über Inhalte und Teilnahme vereinbart werden. Ausserdem ist sicherzustellen, dass allen Gruppenmitgliedern die erforderliche technische Infrastruktur zur Verfügung steht und sie mit der Handhabung der jeweiligen Instrumente vertraut sind.

Sowohl für die eigentlichen Aufgabenprozesse wie für die notwendigen Gruppenprozesse ist von Bedeutung, wie flexibel und funktional die Gruppe in der jeweiligen Wahl des Kommunikationsraums und auch im situativen Wechsel der Räume ist – z.B. von face-to-face ins Netz (wenn es etwa um Routineabstimmung geht), vom Netz zu face-to-face (bei einer schwierigen Entscheidung, die intensive gemeinsame Auseinandersetzung notwendig macht) oder von Jourfixe zu Workshop (für ein Thema mit mehr Zeitbedarf und einem anderen Rhythmus als dem des Tagesgeschäfts). Diese Kompetenz zu fördern und ins Bewusstsein der Gruppe zu heben, ist ein wesentlicher Beitrag zu deren Arbeitsfähigkeit.

Moderation im Netz

Wie Präsenzveranstaltungen brauchen auch Kommunikationsräume im Netz Moderation. Ein wesentlicher Unterschied zur Präsenz-Moderation ergibt sich aus Ungleichzeitigkeit und Permanenz der Kommunikation. Womit auch die Moderation von der punktuellen Unterstützung zur kontinuierlichen Begleitung wird, und die Moderatorin ihre Zeitpunkte wählt, in denen sie die Plattform besucht. In der Praxis bedeutet Moderation im Netz, sich regelmässige Zeiten zu reservieren und, je nach Intensität und Notwendigkeit, täglich oder wöchentlich im Forum oder auf der Plattform «vorbeizuschauen», das Kommunikationsgeschehen zu beobachten und gegebenenfalls zu intervenieren. Durch Schriftlichkeit und gleichzeitige Beschleunigung (ein Beitrag ist schnell abgeschickt) wie Entschleunigung (der Zeitpunkt der Reaktion auf einen Beitrag kann gewählt werden) hat Kommunikation im Netz ihre eigene Dynamik – der Umgang damit ist für alle Beteiligten ein Lernprozess.

Eine Besonderheit ist die Moderation von Chat-Events, die im Unterschied zu anderer Kommunikation im Netz synchron, also mit gleichzeitiger «Anwesenheit» aller Gesprächspartner stattfinden. Aufgabe der Moderatorin ist Vor- und Nachbereitung des Chats (zum Beispiel Versenden von Einladungen und Ankündigung, Vorab-Einholen von Fragestellungen, Erstellen eines Chat-Protokolls) sowie im Chat selbst die Vorgabe des roten Fadens – von der Begrüssung, eröffnenden Fragestellungen, zeitweiligen Zusammenfassungen und Themenwechseln bis zum Abschluss. Dient ein Chat hauptsächlich der Auseinandersetzung mit einer «prominenten» Person (Führungskraft, Experte), braucht es unter Umständen zusätzlich eine Unterstützung dieser im Fokus stehenden Teilnehmerin, um den Überblick über den Gesprächsverlauf zu behalten und bei der möglicherweise ungewohnten Handhabung der Technologie zu unterstützen.

Kritische Erfolgsfaktoren

Wer Kommunikation im Netz in Veränderungsprozessen gezielt einsetzt, betritt häufig neues Terrain – aber das ist ohnehin das tägliche Brot von Veränderungsmanagern und Beraterinnen. Mut zum Experiment und Lust am Ausprobieren sind gute Voraussetzungen. Darüber hinaus gibt es aus unserer Erfahrung einige kritische Erfolgsfaktoren, die zum Teil schon angeklungen sind und hier nochmals zusammengefasst werden:

Integration der

Kommunikationsstrukturen

Kommunikation im Netz kann von Anfang an breit für den gesamten Veränderungsprozess eingesetzt werden oder auch nur als Pilotversuch für die Kommunikation eines Teilprojektteams. Sie wird jeweils dann eine effektive Unterstützung für den Veränderungsprozess sein, wenn sie als Teil der jeweiligen Gesamtarchitektur mitgeplant und mitgedacht wird. Das Kommunikationsgeschehen in face-to-face Veranstaltungen muss sich im Netz widerspiegeln und umgekehrt.

Präsenz von Führungskräften und Schlüsselpersonen

Kommunikation im Netz bringt neue Möglichkeiten für Informationsaustausch und Kooperation, eine ungewohnte Kommunikationsdynamik und neue Anforderungen an den Umgang mit Schriftlichkeit. Genauso wie im gesamten Kommunikationsgeschehen des Veränderungsprozesses Informationsweitergabe, Meinungsbildung und die Auseinandersetzung mit Widerstand nicht der informellen Kommunikation und der Gerüchteküche überlassen werden sollte, müssen Führungskräfte und Schlüsselpersonen

auch bei Diskussionen im Netz Präsenz zeigen. Führungskräfte müssen den Einsatz von Kommunikation im Netz daher nicht nur dulden, sondern das im Netz stattfindende Kommunikationsgeschehen ernst nehmen, durch eigene Teilnahme die Verbindlichkeit fördern und Orientierung geben sowie die organisatorischen wie technischen Rahmenbedingungen sicherstellen.

Aktive Betreuung der Projekt-

plattform im Intranet sicherstellen

Veränderungen werden oft als unsichere und instabile Phasen erlebt. Umso wichtiger ist es, «angstfreie Räume» für Kommunikation zu schaffen. Für Kommunikation im Netz wird Sicherheit und Nachhaltigkeit vor allem durch aktive Betreuung – Redaktion und Moderation – der entsprechenden Intranet-Bereiche, transparente und strikte Handhabung von Zugangsberechtigungen sowie Beseitigung allfälliger Zugangsbarrieren sichergestellt.

Zugang für alle Betroffenen

Der potenzielle Nutzen von Kommunikation im Netz in Veränderungsprozessen liegt in erster Linie im breiten Zugang zu Information und Kommunikation. Dieser Zugang kann allerdings eingeschränkt sein:

Der Umgang mit Kommunikation im Netz ist für alle Beteiligten ein Lernprozess.

— auf technischer Ebene, wenn Mitarbeiterinnen keinen Zugriff auf die erforderliche Infrastruktur haben
 — auf arbeitstechnischer Ebene, wenn vom Arbeitsablauf her keine Zeit bleibt, um sich an der Kommunikation im Intranet zu beteiligen
 — auf Ebene der technischen Bedienungskompetenz, wenn Mitarbeiter mit dem Medium nicht vertraut sind und keine entsprechende Unterstützung bekommen.

Aufmerksamkeit für diese Barrieren und entsprechende Massnahmen zu ihrer Beseitigung sind wesentliche Voraussetzungen für die Nutzung und den Nutzen von Kommunikation im Netz.

— *Kommunikation im Netz ist kein Software-Projekt! – doch eine geeignete Software-Plattform und leistungsfähige Online Tools sind unverzichtbar*

Der erfolgreiche Einsatz von Kommunikation im Netz hängt von vielen Faktoren ab: «Reichhaltige» Informationen zum Veränderungsprozess schnell und aktuell zur Verfügung stellen, die nahtlose Integration von face-to-face und e-basierter Kommunikation sicherstellen, aktive Betreuung durch ein Change Management Team gewährleisten, usw. Oft gerät dabei in den Hinter-

grund, welche Bedeutung der geeigneten Software-/Hardware Plattform zukommt. Umständliche Anmeldevorgänge, komplizierte Redaktionsabläufe oder intransparente Berechtigungssysteme sind nur einige der Hemmnisse, die das Kommunikationsgeschehen im Netz bremsen und häufig versanden lassen.

Veränderung zur lernfähigen Organisation

Eigens inszenierte Veränderungsprozesse gleichen meist Notoperationen, die dann notwendig werden, wenn eine Organisation aus ihrer Eigendynamik heraus nicht in der Lage ist, auf neue Herausforderungen und Veränderungen des Umfelds vorausschauend zu reagieren. Um solche Notoperationen zu vermeiden, ist es erklärtes Ziel vieler Organisationen, genau diese «vorausschauende Selbsterneuerung», mit anderen Worten ihre Lernfähigkeit zu verbessern.

Einlassen auf neue, ungewisse Situationen, erhöhte Irritierbarkeit, hohe Reflexionsfähigkeit, offene Auseinandersetzung und die Fähigkeit, Impulse von aussen auf Relevanz für die eigene Organisation zu prüfen, sind wichtige Komponenten dieser Lernfähigkeit – und Kommunikation im Netz kann deren Entwicklung nicht nur im Veränderungsprozess selbst unterstützen, sondern auch im Alltagsgeschäft:

— Durch die unbürokratische Übermittlung von Information und die Möglichkeit einer breiten Auseinandersetzung werden die Dezentralisierung von Verantwortung, flachere Hierarchien und damit grössere Führungsspannen unterstützt.

— Information und Diskussionsplattformen quer über das Gesamtunternehmen fördern den Blick für das Ganze und die Identifikation mit der Organisation.

— Die orts- und zeitunabhängige Kommunikation unterstützt Erfahrungsaustausch und Zusammenarbeit über Standort- und Abteilungsgrenzen hinweg.

— Die Begleitung von hausinternen Weiterbildungsmaßnahmen durch Lerngemeinschaften im Intranet erhöht die Effizienz und fördert die Anknüpfung an den Arbeitsalltag.

Die Diskussion um Informations- und Kommunikationstechnologien bewegt sich häufig zwischen skeptischem Kulturpessimismus auf der einen und unreflektierter (seit einiger Zeit etwas gedämpfter) Euphorie auf der anderen Seite. Was dabei von beiden Seiten gerne übersehen wird, ist die banale Tatsache, dass Technologien an sich nur Instrumente darstellen und es immer von den handelnden Menschen abhängt, wie sie genutzt werden.

Unabhängig von jeder Technologie brauchen Organisationen neue Formen von Kommunikation, um sich den immer komplexeren Herausforderungen ihrer Umwelt stellen zu können. Und unabhängig von jeder Technologie ist diese neue Kommunikation eine Herausforderung für Organisationen und die darin arbeitenden Menschen – verlangt sie doch, die gewohnten Regeln der klassisch-hierarchischen Linienorganisation in Teilbereichen flexibler zu handhaben und damit auch auf einen Teil der Sicherheit und Ordnung zu verzichten, die diese Regeln bieten.

Die Installation technischer Infrastruktur allein wird wenig verändern und bei den Entscheidungsträgern den bitteren Nachgeschmack von hohen Kosten verbunden mit wenig Nutzen hinterlassen. Eingebettet in eine von den Führungskräften getragene Veränderungs- und Entwicklungsstrategie und über einen sorgfältig geplanten und gesteuerten Prozess eingeführt, können die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien allerdings zu einem mächtigen Werkzeug auf dem Weg zu einer neuen Kommunikationskultur in der Organisation werden.]

Ein Buch der Autoren zum Thema «Neue Kommunikation in Unternehmen. Organisationsentwicklung und Prozessbegleitung integriert gestalten» erscheint voraussichtlich im Herbst 2004 im Carl-Auer-Systeme Verlag.

Eingebettet in eine Veränderungs- und Entwicklungsstrategie können die neuen Kommunikationstechnologien zu einem mächtigen Werkzeug werden.

FALLBEISPIEL 1: GESCHÄFTSPROZESSOPTIMIERUNG

Ausgangssituation

In einem mittelständischen Unternehmen sollen mit der Einführung eines neuen Software-Systems die Geschäftsprozesse neu gestaltet und im Sinne der unternehmerischen Wertschöpfung optimiert werden. Das Veränderungsszenario ist breit gefächert; es umfasst die Neudefinition der Geschäftsprozesse mit den damit verbundenen organisatorischen Veränderungen, die Entwicklung des informationstechnologischen Rahmens und die Einführung einschliesslich der notwendigen Qualifizierung. Etwa sechs Monate vor der Systemumstellung wird ein Change Management Team gebildet und mit der Steuerung der Einführungsmaßnahmen zum Tag X beauftragt. Mit externer Unterstützung sollen Change-Massnahmen zentral entwickelt und dezentral in Verantwortung der einzelnen Geschäftsbereiche umgesetzt werden.

Integrierte Prozessarchitektur

In einem Startworkshop werden gemeinsam mit der Projektleitung, Arbeitsgruppenleitern und Vertretern aus den Geschäftsbereichen Ziele, Rollen und Funktionen diskutiert sowie Rahmenkonzepte für Erarbeitung und Umsetzung der Change-Massnahmen skizziert; folgende Anforderungen an das Change Management werden definiert:

- ___ Kommunikation der Veränderungen in die betriebliche Öffentlichkeit unter Einsatz von internen Multiplikatoren
- ___ Planung und Durchführung von Qualifikationsmassnahmen für alle Mitarbeiter und Führungskräfte
- ___ Ausbildung von internen Spezialisten zu Lernbegleitern im Implementierungsprozess

Die detaillierte Ausarbeitung der Prozessarchitektur erfolgt im Change Management Team; es entsteht eine Kombination aus verschiedenen Gestaltungselementen der «face-to-face» Kommunikation (Grossgruppenveranstaltungen, Teamsitzungen, Präsenzseminare, etc.) und moderierten Online Diskussionen, E-Mail Newslettern, Befragungen im Netz sowie instruktionsorientierten Lerneinheiten im Netz (siehe dazu auch Abb. 2: «Prozessarchitektur»).

Die «Change Toolbox» als Unterstützung für interne Multiplikatoren

In Grossgruppenveranstaltungen unter Teilnahme aller Zentralbereiche wird das Projekt gestartet. Die Notwendigkeit der Veränderung wird vermittelt und die neuen Geschäftsprozesse werden im Überblick vorgestellt; die Führungskräfte erklären ihre Unterstützung für die Veränderung und ihre Bereitschaft, die nötigen zeitlichen

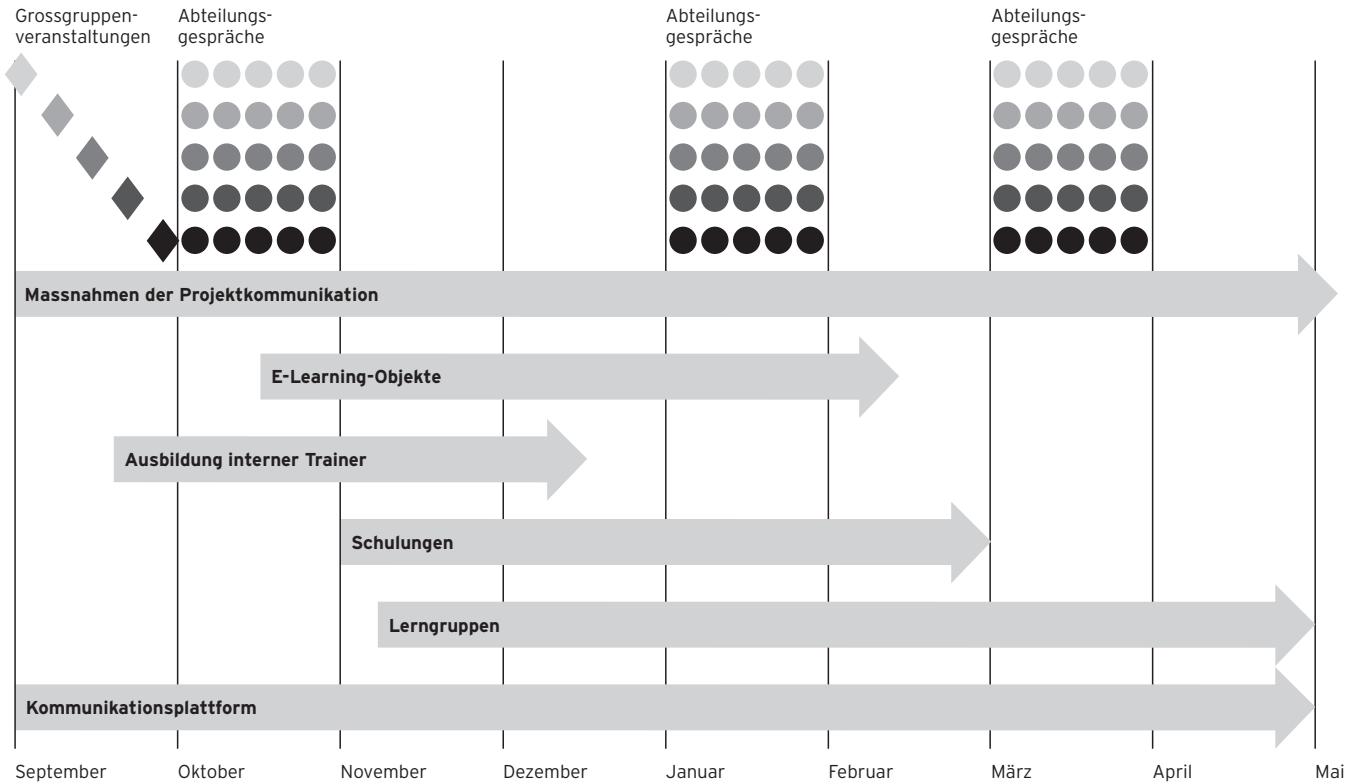
Spielräume für Umsetzungsmassnahmen und Schulungen zu schaffen. Die abteilungsinternen Multiplikatoren und ihre Rolle im Veränderungsprozess werden vorgestellt; ihre Aufgabe wird es sein, die Definition und Umsetzung der notwendigen organisatorischen Veränderungen im jeweiligen Bereich voranzutreiben und zu begleiten.

Anschliessend wird im Change Management Team gemeinsam mit den internen Multiplikatoren die detaillierte Vorgehensweise vereinbart sowie an der Entwicklung einer online verfügbaren «Toolbox» gearbeitet. Die «Toolbox» enthält inhaltliche, methodische und technische Werkzeuge, wie beispielsweise aufbereitete Präsentationen für verschiedene Zielgruppen, Veranstaltungsdesigns für Workshops und Meetings, IT-Tools zur aktiven Kommunikationsgestaltung im Intranet (z.B. Newsletter-Vorlagen, Regieanweisungen und Leitfäden für Intranet-Events, Statistik-Tool für Online Aktivitäten, Regiehandbücher) und Fragebögen zur Evaluation des Umsetzungsstands. Mit Hilfe der Toolbox können die ausgebildeten Multiplikatoren

- ___ Mitarbeiter und Führungskräfte regelmässig und aktuell über das Projekt und den Ablauf der Umstellung informieren
- ___ in abteilungsnahe Veranstaltungen Resonanz bei Führungskräften und Mitarbeiterinnen einholen, mit dem Ziel, Akzeptanz und Bereit-

ABBILDUNG 2

Integrierte Prozessarchitektur



schaft für die Zusatzbelastung der bevorstehenden Einführung zu schaffen

— über die Qualifikationsmassnahmen informieren, die im sogenannten «Blended Learning»-Verfahren von internen Spezialisten («Key User») durchgeführt werden

Die Multiplikatoren werden in der Anfangsphase von externen Beratern unterstützt. Der Austausch zwischen den Multiplikatoren findet vorwiegend «online» in einem Intranet-Diskussionsforum statt; mit Hilfe dieses Mediums wird auch mit den externen Beratern Kontakt gehalten. Ergänzt wird diese «Change Hotline» durch punktuelle Erfahrungsaustausch-Workshops, in denen Vorgangsweise und Toolbox hinterfragt und angepasst

werden. Durch dieses Konzept wird einerseits ein einheitlicher Standard, andererseits eine jeweils bereichsnahe Umsetzung gewährleistet.

Mitarbeiterqualifikation im «Blended Learning» Verfahren

Aufgrund der dezentralen Standorte, der zeitlich versetzten Verfügbarkeit von Schulungsinhalten sowie der Notwendigkeit, die Lerninhalte auch nach der Einführung am Arbeitsplatz verfügbar zu haben, werden die Schulungen im «Blended Learning»-Verfahren durchgeführt - einer Lernstrategie, die Lernmöglichkeiten im Netz und Präsenzveranstaltungen kombiniert. Die Lernstrecke gliedert sich je Themenbereich in drei wesentliche Schritte:

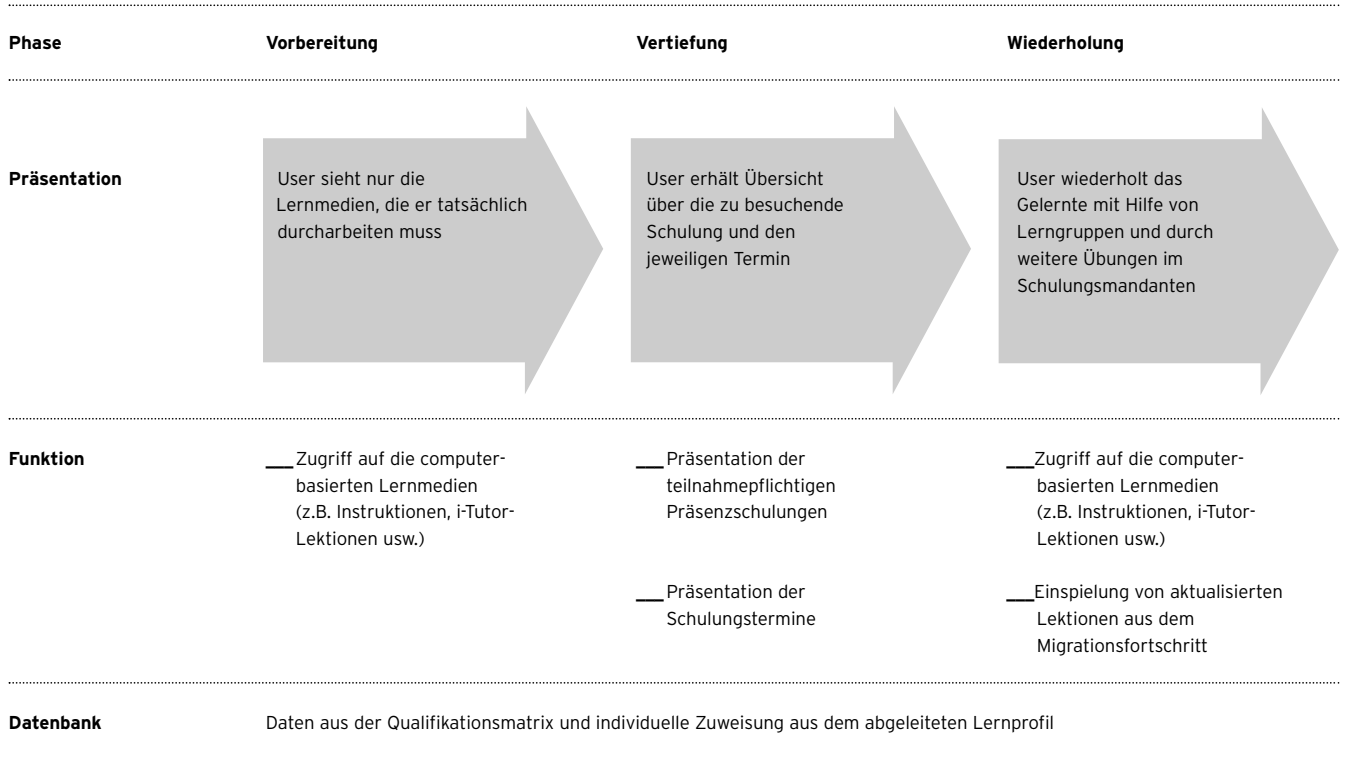
— In einer Lernphase im Netz arbeiten die Mitarbeiter am Arbeitsplatz kurze, fallbasierte Lektionen gemäss Ihrem «Benutzerprofil» durch. Wer die dabei gestellten Aufgaben erfüllt und sich für die Einführung gerüstet fühlt, muss kein Präsenzseminar besuchen.

— Je nach Lernfortschritt schreiben sich die Mitarbeiter in fach- und aufgabenspezifische Präsenzseminare ein, in denen erneut Lernfälle durchgearbeitet und Fragen beantwortet werden.

— Die Wiederholung des Gelernten erfolgt über Lerngruppen in den einzelnen Abteilungen.

Als Trainer fungieren interne Spezialisten, sogenannte «Key User». In Train-the-Trainer Veranstaltungen

ABBILDUNG 3
Lernstrecke



werden sie entsprechend geschult. Die elektronischen Lerneinheiten und die Lernfälle werden von ihnen erstellt und sind so nah an der betrieblichen Praxis orientiert.

Zur Begleitung des Lernprozesses erhält jeder zu schulende Mitarbeiter Zugang zu einer Kommunikationsplattform. Dort findet er seinen persönlichen Lernweg mit Datumsangaben, Schulungseinheit und der Möglichkeit, dem Key User oder den Mitlernenden in einem Diskussionsforum Fragen zu stellen. Damit können jeweils auch alle anderen von den Fragen und Antworten profitieren. Zusätzlich erstellen die Key User aus den an sie per E-Mail, Telefon oder mündlich übermittelten Fragen eine FAQ-Liste, die im Netz ständig aktualisiert wird. So wird auch

einem Ansturm auf die zentrale Hotline bei der Umstellung vorgebeugt.

Fazit

Die vielfältigen Kommunikationsangebote wurden in den einzelnen Geschäftsbereichen sehr unterschiedlich genutzt. Die Kombination von E-Learning und Präsenzlernen wurde gut angenommen. Bezüglich der Projektkommunikation fand der redaktionell aufbereitete Online-Newsletter in der Gesamtorganisation breite Zustimmung, während das Angebot der Online Diskussionsforen vor der Systemumstellung nur vereinzelt genutzt wurde. Dies vor allem deshalb, weil der Informationsbedarf der Mitarbeiter meist durch Schulungen und Ab-

teilungsgespräche schon gedeckt war. Erst nach der Systemumstellung nahm die Nutzung der Online Kommunikation durch die Mitarbeiter schlagartig zu - wie beschrieben diente die Kommunikationsplattform in dieser Phase auch als «Anwender-Hotline». Insgesamt konnte aus Sicht der Geschäftsbereiche der Prozess durch den Einsatz interner Personen sowohl im Change- als auch im Schulungsbereich zeit- und anforderungsgerecht umgesetzt werden. Zusätzlich positive Effekte waren die hohe Akzeptanz von Seiten der Mitarbeiter und Führungskräfte, der Aufbau von internem Know-how und der gelungene Transfer von Prozesswissen und Anwendungswissen aus den Schulungen in den Alltag.

FALLBEISPIEL 2: «ZIRKELTRAINING» - KOLLABORATIVE FORSCHUNG IM NETZ

Ausgangssituation

Das folgende Designbeispiel kam bei der Restrukturierung des Informationsmanagements der Vertriebsorganisation in einem Maschinenbauunternehmen zum Einsatz. Kerninhalt des Veränderungsprojekts war die Zusammenführung und Koordination von verschiedenen Vertriebsinformationsprozessen sowie die Schaffung einer geschäftsprozessorientierten Wissensbasis für die Händlerorganisation (Produktinformationen, Ersatzteillogistik, Verkaufsförderung).

Der von uns entworfene Teilprozess für die Projektdefinition gliederte sich in drei Phasen: Die «Forschungsphase», in der dreissig interne Fachleute aus den Bereichen Vertrieb, Logistik, Produkttraining und IT mit der Definition von Anforderungen, Erfolgskriterien und der Grobkonzeption der fach-

lichen Aufgabenstellung beauftragt wurden, die Phase des «Commitment» in Form einer Grossgruppenveranstaltung zur Diskussion der Ergebnisse und Verabschiedung der Projekthalte, sowie die Nachbereitungsphase, in der die Projektorganisation im Detail definiert und aufgesetzt wurde. Wir konzentrieren uns hier auf die Forschungsphase, deren Kommunikation zum Grossteil im Netz stattfand:

Design der Forschungsphase

— **1. Start:** In einem Präsenz-Kickoff mit den dreissig Fachleuten werden vier Arbeitsgruppen zu den spezifischen Aufgabenstellungen IT, Vertrieb, Logistik und Produkttraining gebildet. Es werden Erwartungen und Zielsetzung geklärt, sowie Vorgangsweise und Spielregeln

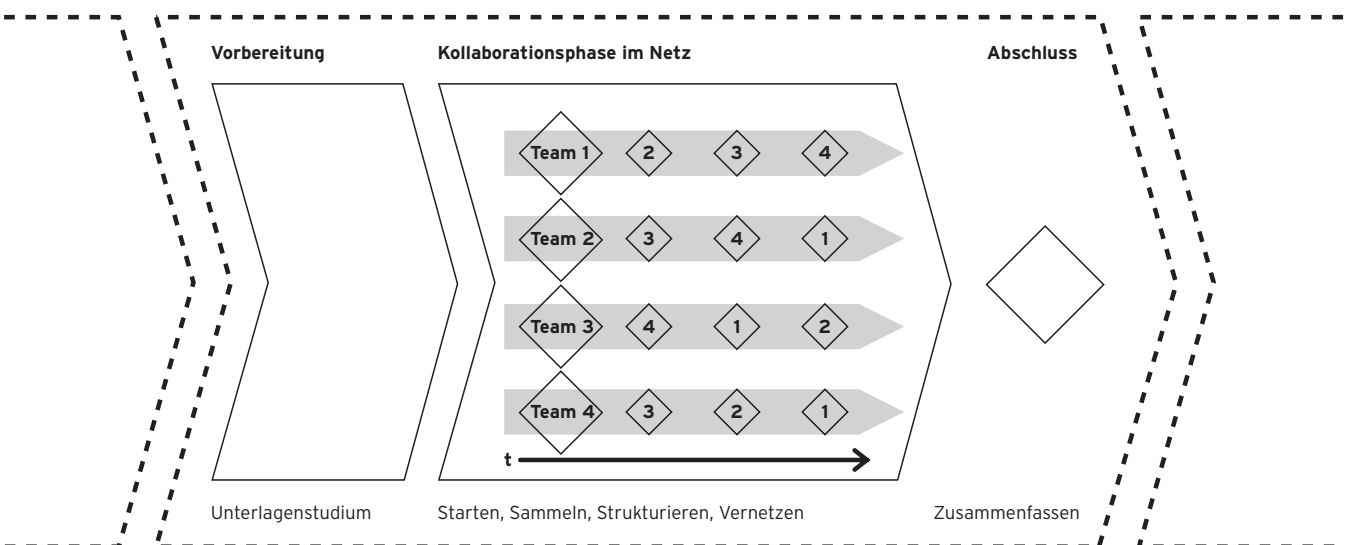
vereinbart. In der Folgewoche sammelt jede Arbeitsgruppe themenspezifische Unterlagen (Fachzeitschriften, Buchbeiträge, Webseiten, Prozessdarstellungen, Folienpräsentationen usw.), die die Teilnehmer arbeitsteilig durcharbeiten.

— **2. Sammeln:** Für jede Aufgabenstellung - und damit für jede Arbeitsgruppe - steht ein geschlossenes Diskussionsforum als «Konferenzraum» im Intranet zur Verfügung. Dort tauschen die Mitglieder der jeweiligen Arbeitsgruppe in den ersten beiden Tagen nach der einwöchigen Lese- und Vorbereitungszeit Gedanken, Ideen und daraus abgeleitete Anforderungen des jeweiligen Aufgabengebiets an ein neues Informationsmanagement aus. Als Spielregeln wurden vorab vereinbart:

ABBILDUNG 4

«Zirkeltraining»

Prozess Strategieentwicklung, Teilprozess «Virtuelle Kollaboration»



- Jeder Teilnehmer formuliert mindestens drei Thesen oder zu bearbeitende Fragestellungen.
- Schon vorhandene Beiträge anderer Teilnehmer werden gelesen, kommentiert und durch eigene Fragen und Ideen ergänzt.

Zwei Moderatoren stehen den Teilnehmern als Ansprechpartner für den Ablauf zur Verfügung, beobachten und moderieren nötigenfalls die Diskussion und helfen durch Strukturvorschläge, die Übersichtlichkeit zu wahren.

— **3. Strukturieren:** Am dritten Tag haben die Teams die Aufgabe, die wesentlichen Inhalte der Diskussion anhand einer Strukturvorlage (diskutierte Fragestellungen, abgeleitete Kernthesen, fachlich-sachliche Anforderungen, Erfolgskriterien usw.) zusammenzufassen und in eine vorläufige Ergebnispräsentation zu bringen. Die Abstimmung dazu erfolgt in einer moderierten Telefonkonferenz.

— **4. Vernetzen:** Ab dem fünften Tag findet die Vernetzung der Arbeitsgruppen-Ergebnisse in Form eines «Zirkeltrainings» statt. Die Teams wechseln die Diskussionsräume und haben nun dort die Aufgabe, die bisher geschriebenen Beiträge zu lesen und den Austausch um eigene Fragen und Ideen zu ergänzen. Abschliessend formuliert die Gruppe die ihrer Meinung nach wichtigsten ein bis drei noch offenen Fragen, bevor nach zwei Tagen wiederum die Räume gewechselt werden. Es gibt so viele Runden wie Arbeitsgruppen – bis jede Gruppe jeden Konferenzraum einmal bearbeitet hat.

— **5. Abschliessen:** Zum Abschluss widmet sich jede Arbeitsgruppe nochmals ihrem eigenen Thema,

bearbeitet die Beiträge aus den anderen Gruppen und ergänzt bzw. überarbeitet ihre Präsentation. Den Abschluss der Online-Phase bildet ein moderierter Chat, bei dem die beteiligten Teams ihre Erfahrungen und Erlebnisse reflektieren und offene Fragen für die Präsentation auf der Grossgruppenveranstaltung besprechen.

Insgesamt dauert die Phase im Netz in diesem Fall ungefähr zehn Arbeitstage, wobei die Teilnehmer neben Einzel- und Kleingruppenarbeit ca. eine Stunde pro Tag für die Diskussion im Netz einplanen müssen. Als technische Hilfe wird ein Online-Diskussionsforum mit der Möglichkeit verwendet, geschlossene Unterforen einzurichten und die Teilnehmer einzelnen Foren zuzuordnen.

Fazit

Durch die Auseinandersetzung nicht nur mit den Ergebnissen der anderen Gruppen, sondern auch mit den jeweiligen Diskussionsverläufen findet eine intensive Vernetzung des vorhandenen Wissens statt. Das Design eignet sich für die Organisation der Zusammenarbeit von (Projekt-) Teams, für den Austausch zu komplexen Problemstellungen sowie für Lerngruppen, in denen die Eigenkonstruktion von Wissen die intensive Kommunikation über die Lernhalte erfordert. Insbesondere können so auch Räume für eine strukturierte und ergebnisorientierte Auseinandersetzung im Kontext von Präsenzveranstaltungen (wie Grossveranstaltungen, Workshops und Seminare) geschaffen werden, um beispielsweise einzelne Tagesordnungspunkte, fachliche Inputs oder die Auseinandersetzung über konkrete Fragestellungen vor- bzw. nachzubereiten.

LITERATUR

- Dirk Baecker:** Organisation als System. (Frankfurt am Main 1999)
- Otmar Donnenberg (Hg.):** Action Learning (Stuttgart 1999)
- Klaus Doppler, Christoph Lauterburg:** Change Management. (Frankfurt am Main 1996)
- Johannes Hummel:** Werte schaffen im Internet. (In: GDI Impuls 3/00)
- Christoph Hieber, Silvia Nossek:** Online-Communities im Change Management.. (In: Patrick Gruban (Hg.), Business Communities. Online-Projektgemeinschaften in Unternehmen integrieren und einsetzen (München 2001)
- Amie J. Kim:** Community Building. (Bonn 2001)
- Roswita Königswieser, Alexander Exner:** Systemische Interventionen. (Stuttgart 1999)
- Niklas Luhmann:** Organisation und Entscheidung. (Opladen 2000)
- Gareth Morgan:** Bilder der Organisation. (Stuttgart 2000)
- Dominik Petersen:** Wandel durch Vernetzung. (In: OrganisationsEntwicklung 2/2000)
- Jörg Sander:** Double Loop zur strategischen Planung im Digital Business. (Auf: <http://www.competence-site.de>)
- Edgar H. Schein:** Prozessberatung für die Organisation der Zukunft (Köln 2000)
- Ewald Scherm, Stefan Süß:** Die Virtualisierung von Unternehmen – ein konfliktärer Prozess. (In: OrganisationsEntwicklung 1/2001)
- Ursula Schneider:** Die 7 Todsünden im Wissensmanagement. Kardinaltugenden für die Wissensökonomie (Frankfurt 2001)
- Peter M. Senge:** Die fünfte Disziplin (Stuttgart 1999)
- Fritz B. Simon:** Die Kunst, nicht zu lernen. Und andere Paradoxien in Psychotherapie, Management, Politik ... (Heidelberg 1999)
- Susanne Weber:** Vernetzung als Prozess entwerfen mit Grossgruppenverfahren (In: OrganisationsEntwicklung 2/2002)
- Karl E. Weick:** Der Prozess des Organisierens. (Frankfurt am Main 1985)
- Rudolf Wimmer:** Wider den Veränderungsoptimismus. Möglichkeiten und Grenzen einer radikalen Transformation von Organisationen. (In: Soziale Systeme Heft 1/1999)
- Rudolf Wimmer:** Wie lernfähig sind Organisationen? Zur Problematik einer vorausschauenden Selbsterneuerung sozialer Systeme». (In: Hjel, P.M.; Stahl, H.K. Hg. Management und Wirklichkeit. Heidelberg 2000.)
- Helmut Willke:** Systemtheorie 2. Interventionstheorie. (Stuttgart 2000)