

Im frühen 21. Jahrhundert gibt es in der hoch entwickelten Welt kaum mehr eine Arbeit, bei der nicht ein Computer zwischen Mensch und Aufgabe vermittelte. Selbst das Handwerk und die Landwirtschaft funktionieren nicht mehr ohne Computer und Computerkenntnisse. Wer im Industriezeitalter ein „Kraftfahrzeugmechaniker“ wurde, ist heute „Mechatroniker“. Das kann man kritisieren oder als Gang der Dinge hin- beziehungsweise freudig annehmen. In jedem Fall steigen, unabhängig von der individuellen Zustimmung, bei jeglicher Arbeit die Anforderungen an die abstrakte Symbolverarbeitung.

Um der Komplexität, wenn nicht der Aufgaben, so doch der Werkzeuge, gerecht zu werden, wird ein lebenslanges Lernen propagiert, was im Umkehrschluss eine immer kürzere Halbwertszeit und damit eine immer schnellere Entwertung des einmal Gelehrten und Gelernten impliziert. Dies ist ein Hinweis darauf, warum „klassische“ Erwerbsbiografien bei einem oder wenigen Arbeitgebern mit nahezu gleicher Aufgabe immer seltener werden müssen.

Neben „Wachstum“ ist „Flexibilität“ (Sennett 1998, S. 28) zur Lösung der neuen Ökonomie geworden. Und zwar nicht nur in der Lagerhaltung, Logistik und Produktion, sondern auch bei der Arbeitskraft selbst. Wie Manuel Castells in seinem Grundlagenwerk „Das Informationszeitalter“ voraussagt, scheint die „Arbeitskraft *just-in-time* (...) die Lieferung *just-in-time* [Hervorhebungen im Original] als Schlüsselressource der informationellen Ökonomie abzulösen“ (Castells 2001, S. 305).

Einen Beleg dafür, dass die Flexibilisierung der Arbeit und der Arbeitsverhältnisse tatsächlich der aktuelle Modus ist, liefert eine Auswertung der in Deutschland gemeldeten Neueinstellungen für das Jahr 2014: Die fünf Unternehmen mit den meisten neuen Arbeitnehmern sind allesamt Personaldienstleister (Giersberg 2014) – was natürlich nicht bedeutet, dass sich hier klassische Betriebe mit klas-

sischer Kollegenschaft entwickeln, sondern umkehrt, dass anderen Unternehmen ein immer größer werdendes Reservoir an flexiblen Arbeitsressourcen zur Verfügung gestellt wird, was wiederum deren Organisationsgrenzen eher verflüssigt als verfestigt.

2.1 Funktionsverlust der Organisationsformen

In dieser postmodernen Netzwerkgesellschaft verlieren die Organisationsformen der Moderne zunehmend ihre Funktionalität, denn die „neue Informationstechnologie definiert (...) Arbeitsprozesse, Arbeitskräfte und daher auch die Beschäftigungs- und Berufsstruktur neu“ (Castells 2001, S. 282). Ist die globale Netzwerkstruktur einmal etabliert, ist es so gut wie unmöglich auszusteigen: „[J]eder Knoten, der sich ausklinkt, [wird] einfach übergangen, und die Ressourcen – Kapital, Information, Technologie, Güter, Dienstleistungen, qualifizierte Arbeit – fließen einfach weiter durch das übrige Netzwerk“ (Castells 2001, S. 157).

Es sind auch diese Bedingungen, die zu einer Krise des traditionellen Organisationsmodells führen, das wegen seiner vertikalen Integration und des hierarchischen, funktionalen Managements nicht flexibel genug agieren kann (vgl. Castells 2001, S. 179). Die grundlegende Forderung der Netzwerkökonomie nach Flexibilität bricht sich also nicht nur Bahn über den Einsatz von Zeit- und Prekärarbeiter/innen, sondern auch in den Organisationen selbst in Gestalt von Projektteams und flachen Hierarchien sowie an deren Rändern durch die Vernetzung mit Lieferanten und Innovationspartnern (vgl. Chesbrough 2003).

Der CEO des chinesischen Staatskonzerns Haier, Zhang Ruimin, gibt es einen radikalen Ausblick: „In Zukunft gibt es nur noch Plattform-Inhaber, Unternehmer und Mikrounternehmer. Unsere fünf Forschungszentren weltweit funktionieren heute schon wie Plattformen, auf denen Unternehmer zusammenarbeiten. Die Firma der Zukunft hat keine Angestellten mehr“ (Mattheis 2015).

2.2 Anforderungen an die Arbeitsorganisation

Aus der Systemlogik der Netzwerkökonomie heraus wäre eine allzeitliche Einsatzbereitschaft (24 h × 7 Tage) bei aufgabenspezifisch flexibel kombinierbaren Lösungsfähigkeiten, weitgehender Selbststeuerung der Arbeitenden bei einer potenziellen Offenheit für dritte Experten und einem Mindestmaß an dadurch verursachten Kosten ideal. Genau diese Punkte werden von Organisationsberatern auch als konkrete Optimierungspotenziale für Unternehmen benannt (vgl. Herrmann et al.

2012, S. 27) und führen zur Bildung von virtuellen Teams, die diese Vorteile realisieren sollen.

2.3 Virtuelle Teams in der Wirtschaft

Akin und Rumpf zitieren eine Untersuchung der Hay Group nach der in Deutschland im Jahr 2013 74 % der Befragten angaben, in ihren Unternehmen bereits virtuelle Teams einzusetzen (Akin und Rumpf 2013, S. 378). In der Praxis ist diese Organisationsform also zumindest in Vorreiterbereichen wie Forschung & Entwicklung oder Marketing bereits angekommen, und es steht zu erwarten, dass mit zunehmender Globalisierung, Projektgeschäften und gleichzeitiger technischer Netzwerkentwicklung immer mehr Beschäftigte in „virtuellen“ Arbeitsformen tätig werden.

Allerdings scheint diese Organisationsform noch nicht sonderlich erfolgreich zu sein. Nach Zahlen der Unternehmensberatung Rochus Mummert scheitern drei von vier virtuellen Teams (Döring und Meser 2013).

Entsprechend betont die Literatur (zusammenfassend: Gallenkamp et al. 2010), dass die Zusammenarbeit in virtuellen Teams kein Selbstläufer ist und diese Organisationsform zusätzliche Anforderungen an Mitarbeiter und Führung stellt.

Dabei scheint es weniger der Mangel oder der Einsatz von noch ungewohnten, aber dennoch vorhandenen Werkzeugen¹ zu sein, der die virtuelle Zusammenarbeit erschwert, sondern es sind vor allem der durch die räumliche Trennung hervorgerufene Informationsverlust und die Erschwerung von gruppendynamischen Klärungsprozessen, die einer virtuellen Teamarbeit im Besonderen entgegenstehen.

So heißt es in einer Studie von Albrecht und Albrecht-Goepfert (2012, S. 46) zur Führung von virtuellen Teams, dass die ersten Entwicklungsstufen des klassischen Team Building nach Tuckman (vgl. König und Schattenhofer 2011, S. 60 f.) in virtuellen Strukturen aufgrund des Zeit- und Kostendrucks nicht mehr vollständig realisierbar seien.

Gemeinsame Grundlagen wie Vertrauen, Zusammengehörigkeitsgefühl, Wissen um die Zuverlässigkeit der Teammitglieder, Commitment für einzelne Aufgaben oder das Gesamtprojekt, die in Präsenzteams durch das tägliche Zusammenarbeiten automatisch wuchsen, kommen in virtuellen Teams oft nicht zustande (Albrecht und Albrecht-Goepfert 2012, S. 46).

¹Eine Übersicht solcher „Collaboration Tools“ gibt: <http://t3n.de/news/collaboration-tools-produktivitaet-580320/> (letzter Zugriff am 26.10.2015).

Dieser Befund deckt sich auch mit einer US-amerikanischen Untersuchung von 2010 (rw-3 2010, S. 3), die als größte Herausforderungen für virtuelle Teams ausweist:

The greatest personal challenges respondents faced were inability to read non verbal cues (94 %), absence of collegiality (85 %), difficulty establishing rapport and trust (81 %), difficulty seeing the whole picture (77 %), reliance on email and telephone (68 %), and a sense of isolation (66 %).

Die Lösung für diese Probleme sieht die Rat gebende Literatur in einer optimierten Personalauswahl und einer Führung, die neben klaren Zielen und Rahmenbedingungen, vor allem „Vertrauen aufbauen“ müsse (z. B. App 2013, S. 33 f.; Herrmann et al. 2012, S. 117). Wie das genau geschehen soll, bleibt allerdings vage und als Appell an die Führung formuliert: „Planen Sie ausreichend Zeit für die Beziehungspflege mit jedem einzelnen Teammitglied und regelmäßige One-to-One-Gespräche ein“ (App 2013, S. 34).

Gleichzeitig wird für gelingende virtuelle Teamarbeit aber auch ein Höchstmaß an Selbstorganisation und Steuerung gefordert (z. B. Herrmann et al. 2012, S. 33) – verkehrte Welt: Man entzieht den virtuellen Teams den natürlichen Beziehungshumus, delegiert aber gleichzeitig die Lösungsfindung für dieses Problem an sie. Es ist nicht verwunderlich, dass auch diese Variante des Minimax-Prinzips nicht funktioniert.

Das Dilemma wird verständlich, wenn man Geramanis in seiner allgemeinen Einschätzung zu Teamarbeit folgt, dass der „Gruppe (...) ein Höchstmaß an Verantwortung abverlangt [wird], ohne dass das Koordinationsproblem innerhalb der Gruppe thematisiert wird“ (Geramanis 2002, S. 232).

Doch genau diesen – nach Albert/Albert-Goepfert bei virtuellen Teams oftmals verhinderten – gruppendynamischen Prozess braucht es, um produktiv zu werden. Geramanis (2002, S. 231) hierzu:

In einer Gruppe als Gruppe zu arbeiten bedeutet, mit Leistungsunterschieden umgehen zu lernen, Konflikte zu erkennen und als Gruppe bearbeiten zu können. Dies benötigt den Vertrauensnährboden einer langfristigen Perspektive und einen sozialen Spielraum, jenseits einer ausschließlich ökonomischen Verwertungslogik.

Wenn aber, wie oben dargestellt, genau die „ökonomische Verwertungslogik“ das zentrale Argument für virtuelle Teams ist, werden das fehlende Vertrauen und die fehlenden Voraussetzungen zum Vertrauensaufbau zu den Sollbruchstellen virtueller Teams, die sich auf den ersten Blick so ideal in die Netzwerkgesellschaft einzupassen scheinen.

Doch ein gänzlich anderes Bild scheint sich zu eröffnen, wenn man die Arbeitswelt verlässt.

2.4 Gaming als Benchmark gelingender Online-Kooperation

In jeder Sekunde kooperieren weltweit Millionen von Menschen, um online „World of Warcraft“, „League of Legends“, „Dota“ oder Counter Strike zu spielen. Sie bilden für diese Spiele neue Online-Gesellungsformen, die je nach Spieltypus Clan, Team, Squad oder Gilde genannt werden und Abstimmung zwischen den Spielenden erfordern, um ein gemeinsames Spielziel zu erreichen. Im Gegensatz zur Welt der Arbeit sind die Nutzerinnen und Nutzer oftmals sogar bereit Geld zu bezahlen, um in dieser Teamarbeit mitwirken zu können – allein das über die Jahre mit zahlreichen Erweiterungen aktuell gehaltene „World of Warcraft“ hat weltweit über 10 Millionen Abonnenten (Blizzard 2014).

Laut den Statistiken der Internet-Vertriebsplattform Steam spielen weltweit zu jeder Tages- und Nachtzeit von 200.000 bis über 600.000 Personen gleichzeitig online die aktuelle Version von Counter Strike mit dem Namen „Global Offensive“² – ohne erkennbaren Zwang, in freiwilliger Kooperation, intrinsisch motiviert und nicht einem aktuellen Hype folgend, sondern als feststehende Größe in der Computerspielwelt seit weit über zehn Jahren, wenn man die Vorgängerversionen mit berücksichtigt.

Online-Computerspiele können aus dieser Sicht als Benchmark für gelungene Kooperation gesehen werden. Im Folgenden soll für das als klassisch geltende Team-Spiel Counter Strike dargestellt werden, welches die Grundlagen und Bedingungen dieser erfolgreichen Online-Kooperation sind.

²Die Live-Statistiken unter <http://steamcharts.com> beziehen sich auf die Nutzung im Steam-Netzwerk (Zugriff 20.08.2015).

Team Play

Was Counter Strike-Spielern bei virtueller Teamarbeit
gelingt und was nicht

Mackrodt, B.

2017, XI, 55 S. 3 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-16339-6