

## BUSINESS REVIEW: GROUPWARE

Die Einführung von Groupwaresystemen kann nur dann gelingen, wenn die organisatorischen Rahmenbedingungen stimmen. Dafür muß zunächst geklärt werden, ob ein echter Bedarf an Gruppenarbeit besteht und welche Gruppenvarianten in der Büro- und Projektarbeit konkret benötigt werden. Nach dieser Abklärung muß ein stimmiges Matching von Softwaretypen und Gruppentypen sowie eine konsentrierte Implementierung der beiden Konzepte durchgeführt werden.

# Organisatorische Erfolgsfaktoren des Groupwareeinsatzes

Michael Reiß / Hermann Schuster



Prof. Dr. Michael Reiß ist Inhaber des Lehrstuhls für Organisation an der Universität Stuttgart.



Dipl.-Kfm. Hermann Schuster ist Mitarbeiter am Lehrstuhl für Organisation an der Universität Stuttgart.

## Warum sind bisherige Einsatzkonzepte unbefriedigend?

### Defizite

Die Meldungen über erfolgreiche Groupwareinsätze machen derzeit die Runde. Sie lassen die Potentiale dieser Technologie vielversprechend erscheinen. Dennoch ist den potentiellen Anwendern mit einer nüchternen Prüfung dieser neuen Softwaretechnologie mehr gedient als

mit überschwenglicher Technikeuphorie. In der Vergangenheit haben wir etwa im Zusammenhang mit MIS, Expertensystemen oder CIB-Konzepten genügend schlechte Erfahrungen gemacht. Wir sollten dadurch vor allem für die organisatorischen Erfolgsfaktoren des EDV-Einsatzes sensibilisiert worden sein. Nur eine EDV-unterstützte Organisation und nicht bereits eine EDV-getriebene Organisation kann tatsächlich funktionieren.

Auch die bisherigen, in Referenzanwendungen praktizierten Einsatzkonzepte ignorieren einige wichtige organisatorische Erfolgsfaktoren (Grudin, J. (1989)).

Zum einen wird zuviel über die Vor- und Nachteile, über die Wirkungen und Potentiale, über Chancen und Risiken von Groupware als technisch verfügbares Problemlösungskonzept und zu wenig über die Problemstellungen nachgedacht, die mit Hilfe von Groupware gelöst werden sollen. Letztlich sollen ja effiziente und problemgerechte Strukturen für Projektarbeit, Nutzung von verteil-

tem Wissen, effiziente Abstimmungsprozesse und so weiter gefunden werden. Infolge der Konzentration auf Groupware als eine attraktive Problemlösung bleibt unbeachtet, daß es neben dem Einsatz von groupwareunterstützter Gruppenarbeit noch andere Arbeitsformen im indirekten Bereich gibt, die durchaus auch problemadäquat sein können. Eine erfolgreiche Implementierungsstrategie für Groupwaresysteme muß deshalb zunächst gründlich prüfen, ob tatsächlich ein echter Bedarf an Gruppenarbeit im Büro vorliegt.

Zum anderen werden unzutreffende Annahmen über die Infrastruktur für den Groupwareeinsatz getroffen. Erwartet wird stillschweigend, daß eine funktionierende Gruppenarbeit schon vorhanden ist oder daß sie sich gewissermaßen von allein einstellt. Leider zeigt sich, daß ein solcher Sog in Richtung Gruppenarbeit meist nicht gegeben ist. Muß aber simultan sowohl „Groupware“ als auch „Groupwork“ eingeführt werden, kompliziert sich die Implementierungsarbeit erheblich. Vor der ge-

# GROUPWARE

planten Unterstützung der Gruppenarbeit durch Groupware muß dann zunächst Groupware einen Beitrag zur Implementierung von Gruppenarbeit leisten.

## Fehlende Berücksichtigung von Alternativen

Viele Unternehmen setzen derzeit unternehmensweite Reformprogramme zur Effizienzsteigerung um. Umfassende und durchgängige Konzepte der Reorganisation – sei es unter den Labels „Lean Management“, „TQM“, oder „Business Reengineering“ – beinhalten Gruppenarbeit als Selbstverständlichkeit beziehungsweise als Teil der neuen Führungskultur (Beispiel Lean Office, (Metzen, H. (1994), S. 91). Eine solche „Team-Ideologie“ trübt den Blick für organisatorische Alternativen zur Gruppenarbeit. Zahlreiche Firmen beweisen, daß auch komplexe Verwaltungsaufgaben – zum Beispiel Controllingaufgaben – innerhalb einer hierarchisch strukturierten Linienbeziehungsweise Stabsabteilung bewältigt werden können. Ferner erfreut sich gerade in der Versicherungsbranche das Konzept eines Rundumsachbearbeiters großer Beliebtheit, nicht zuletzt vor dem Hintergrund der dadurch erfüllbaren Forderung „One face to the customer!“. Beide Arbeitsformen stellen Alternativen zur Gruppenarbeit dar, die aber keinen Bedarf an Groupware, sondern eher an multifunktionalen Systemen (für Rundum-Sachbearbeiter) oder dedizierten Systemen und Workflow-Software (für die Informationsverarbeitung in der Linienabteilung) induzieren. Die Frage nach dem Bedarf an Gruppenarbeit bildet offensichtlich für eine erfolgversprechende Groupware-Implementierung alles andere als eine rein rhetorische Frage.

## Falsche Annahmen über Infrastruktur

Daß ein Groupware-Einsatz bei fehlender Gruppenarbeits-Infrastruktur mehr schadet als hilft, belegen fol-

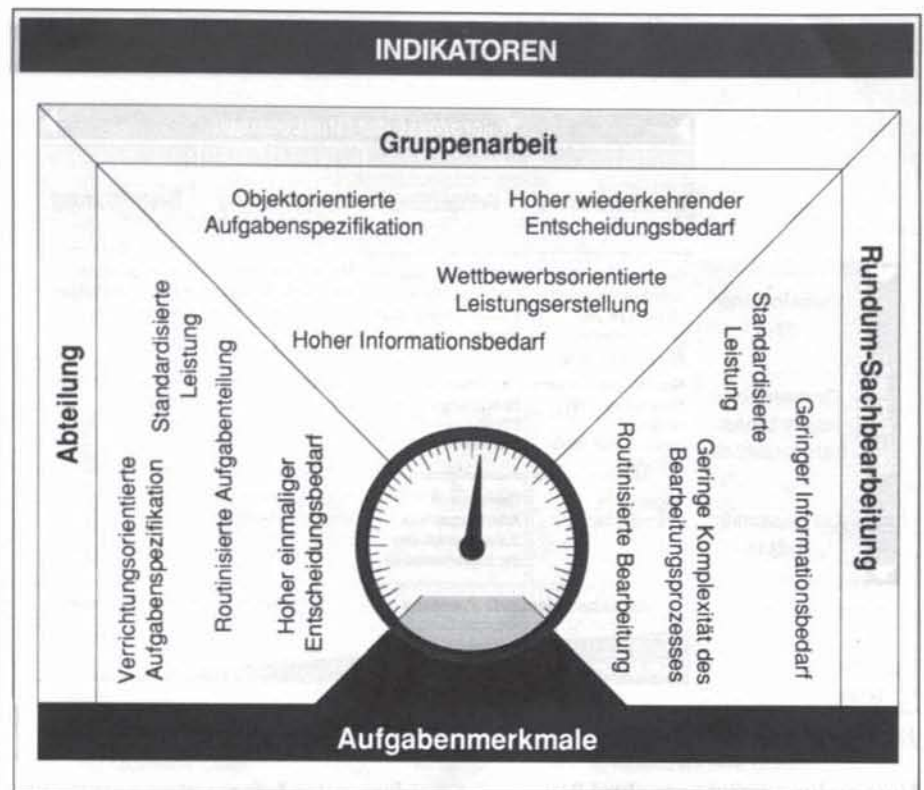


Bild 1: Bedarfsindikatoren für alternative Organisationskonzepte

gende Erfahrungsberichte aus der unmittelbaren Software-Verwandtschaft von Groupware:

– Der Einsatz eines integrierten Projektmanagement- und Informationssystems soll in einem öffentlichen

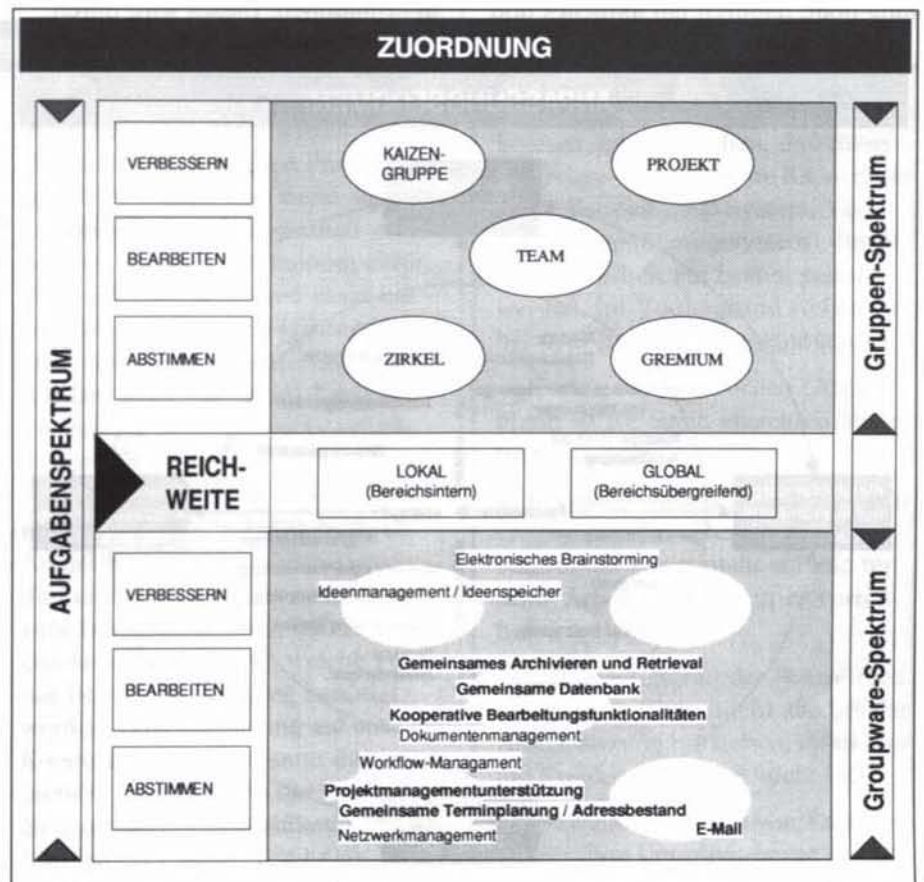


Bild 2: Zuordnung von Gruppenarbeit und Groupware



# GROUPWARE

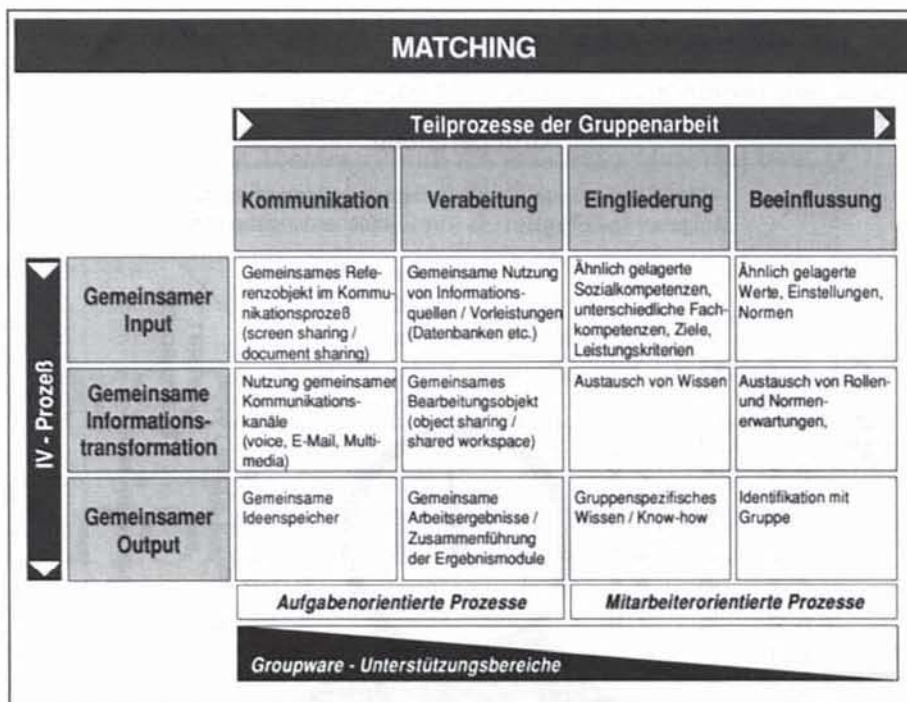


Bild 3: Matching von Groupware und Gruppenprozessen

Unternehmen zu einer aktuellen Übersicht über den Projektstand und einer angepaßten Projektplanung aller Projekte verhelfen, in die die entsprechende Fachabteilung einbezogen ist. Die Leitung dieser Fachabteilung hofft, dadurch ein aktuelles und

umfassendes Informationssystem als Grundlage für die Projektsteuerung zu gewinnen. Ein Problem, das sich im Verlauf des Einsatzes ergibt, ist die mangelnde Aktualität der durch die Projektmitarbeiter eingegebenen Informationen. Dieses wird durch

die zeitverzögerte Eingabe relevanter Projektdaten durch die Projektbeteiligten hervorgerufen. Das System besitzt aus der Sicht der Fachleiter zwar eine hohe Relevanz, „degradiert“ aus der Sicht der Beteiligten aber zum reinen Dokumentationssystem. Schließlich weiß „man“ auf der Seite der Projektmitarbeiter Bescheid über den aktuellen Stand. Eine tiefergehende Analyse würde wahrscheinlich eine Inkompatibilität zwischen zentralisiertem Steuerungskonzept (über die Technik realisiert) und kooperativer Arbeitsweise (in den Projektgruppen) zutage fördern.

– Der Einsatz eines Unterstützungssystems zwischen der Kundenberatung und dem Außendienst in einem Versicherungsunternehmen krankt immer wieder an der unterschiedlichen Priorität, die die beiden Kooperationspartner einem integrierten Kunden- und Adreßdatenstand einräumen. Kundendaten sind häufig nicht auf dem aktuellsten Stand, wenn es in der Beratung um Änderungen oder Präzisierungen (zum Beispiel Fixierung von Absprachen in Verträgen) geht. Während von seiten des Außendienstes das System der Dokumentation dient, die bei hoher Arbeitsbelastung (also fast immer) auch später vorgenommen werden kann, sind tagesaktuelle Daten für die Kundenberatung angesichts einer hohen Rückfragequote durch die Kunden in den ersten Tagen nach Vertragsabschluß lebenswichtig. Eine weitergehende Analyse könnte vermutlich deutlich machen, daß kooperative Technikkonzepte bei einer andersartigen Form der organisatorischen Arbeitsteilung bestenfalls „aufgepfropft“ wirken können.

## Wann wird Gruppenarbeit benötigt?

### Positionierung

Effiziente Büroarbeit ist nicht zwangsläufig auf Teamarbeit programmiert. Die positiven Erfahrungen mit Gruppenarbeit im Fertigungsbereich (Garfield, S. 177ff) lassen sich leider nicht 1:1 auf den indi-

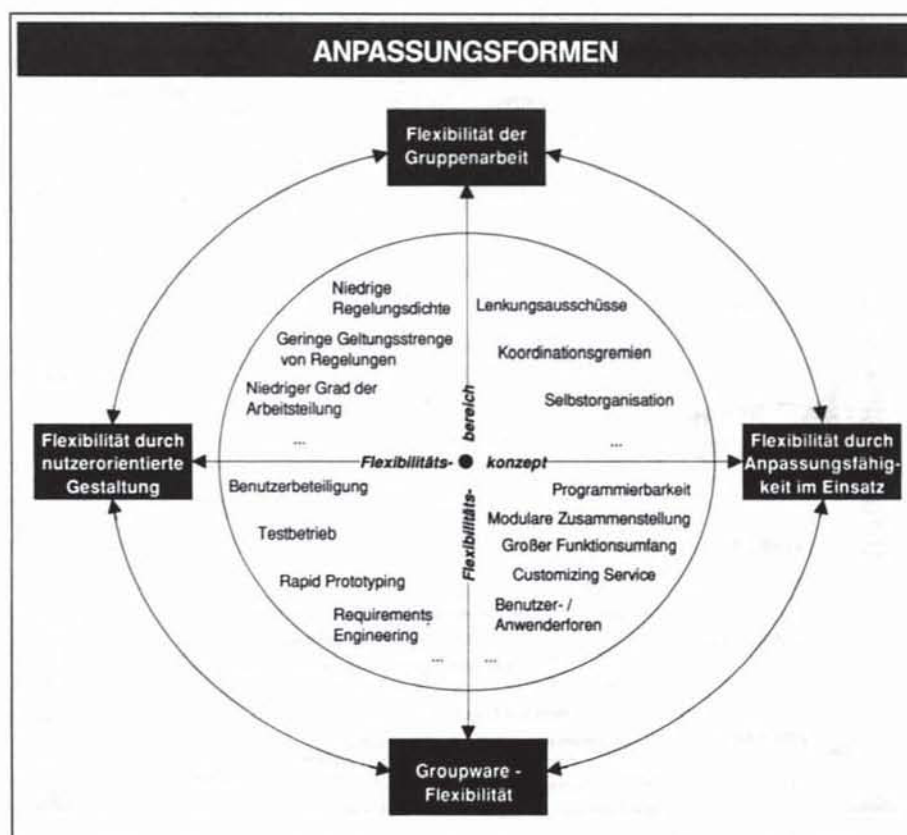


Bild 4: Formen der Groupware-Gruppenarbeit-Anpassung



# GROUPWARE

rekten Bereich übertragen. Ob nun kooperative, hierarchische oder autarke Formen der Büroarbeit eingesetzt werden sollten, hängt von den in Bild 1 aufgezeigten Indikatoren ab.

## Aufgabeninduzierte Bedarfsdeterminanten

Aufgaben im indirekten Bereich eignen sich unterschiedlich gut für Gruppenarbeit. Nur wenn gleichzeitig gesteigerte Produktionseffizienz, verbesserte Innovationsleistung und entsprechende Qualifikationsverbesserung verlangt werden, kann eine Umstellung auf Gruppenarbeit signifikante Vorteile gegenüber alternativen Organisationsformen hervorbringen.

Zu prüfen ist also, ob Aufgaben stärker über Verrichtungen spezifiziert werden und weniger über Objekte, also Produkte oder Kunden. Die Bearbeitung einer Neueinstellung durch die Personalabteilung kann durch die Standardisierung der Arbeitsabläufe zwischen spezialisierten Sachbearbeitern oder durch Konzepte eines Rundum-Sachbearbeiters möglicherweise besser bewältigt werden als durch echte Gruppenarbeit. Am anderen Ende der Skala steht das Entwickeln eines innovativen Produkts, bei dem detaillierte Verrichtungen beziehungsweise Arbeitsschritte zum Zeitpunkt der Projektspezifikation weitgehend unbekannt sind.

Zu prüfen ist auch, ob Aufgaben und deren Erfüllung einem wettbewerblichen Benchmarking unterzogen werden. Ein Zeit-, Qualitäts- oder Kostenwettbewerb zwischen Gruppen zwingt stärker zu effizienten Abstimmungsprozessen in der Gruppe als es etwa absolute Leistungsbeurteilungen tun könnten. Kommissionen zur Festlegung eines internen TQM-Rahmens tagen in der Regel länger über einzelne Fragen als Teams in der Produktentwicklung.

Außerdem muß geprüft werden, ob Aufgaben einen wiederkehrend gleichen Informations- und Entscheidungsbedarf haben. Abstimmungs-



Bild 5: Kooperationsförderung durch Groupware

prozesse immer wieder neu zu durchleben, ist nur dann sinnvoll, wenn es nicht immer wieder um die gleichen oder ähnlichen Probleme geht beziehungsweise wenn sich der Informationsstand wesentlich verändert hat. Bei der Bearbeitung einer Personaleinstellung muß nicht immer wieder über die Führungskultur im Gesamtunternehmen diskutiert werden, sieht man einmal von der Einstellung eines neuen Geschäftsführers ab.

Ebenfalls geprüft werden muß, ob Aufgaben in ihrem Informationsbedarf und ihrer Arbeitsverteilung so vage beschrieben sind, daß nicht abgesehen werden kann, welche Partner bei der Bearbeitung benötigt werden. Eine Festlegung auf ständige Kooperationspartner kann dann gar nicht erst erfolgen. In der Terminologie der Aufgabenklassifikationen im Bürobereich (Nippa, M. (1991), S. 430ff.) wären solche Aufgaben typische „Managementaufgaben“.

## Sonstige Bedarfsdeterminanten

Charakteristika von EDV-Ressourcen können dafür sprechen, daß diese Hardware- und Software-Kapazitäten (zum Beispiel CAD-System, Vertriebsunterstützungssystem) durch Gruppenarbeit am besten genutzt werden. Im Vordergrund stehen dabei zum Beispiel Überlegungen zu

- Kosten der Ressourcen (Argument: Ist für einen einzelnen Mitarbeiter zu teuer),
- Leistungsumfang der Ressourcen (Argument: Braucht ein einzelner Mitarbeiter ja gar nicht ständig für seine Arbeit, auch wenn es vorteilhaft wäre),
- Vernetzungsgrad der Ressourcen (Argument: Wenn nicht alle bei der Aktualisierung mitziehen, dann taugt die Kundendatenbank nicht viel).

Eine zweite Kategorie von Faktoren, die für eine Umorientierung in Richtung Gruppenarbeit sorgen können, sind hausgemachte Pull-Faktoren:



# G R O U P W A R E

Hierzu zählen beispielsweise praktizierte Führungskultur und der Grad der Spezialisierung. Daraus abgeleitet müssen Faktoren, wie der aufgaben- und technologiespezifische Lernbedarf der Mitarbeiter sowie positive Erfahrungen mit Gruppenarbeit in anderen Bereichen des Unternehmens als bedarfsinduzierende Größen berücksichtigt werden. Zu dieser Kategorie gehören auch die Restrukturierungsprogramme, die den organisatorischen Rahmen für Groupware abstecken. Wer beispielsweise ja zu TQM oder Lean sagt, kann nicht nein zur Gruppenarbeit sagen. Ist das Restrukturierungskonzept auf eine kooperative Führungskultur ausgerichtet, führt kein Weg an der Gruppenarbeit vorbei. Auch ein Total Quality-Konzept (Devise: Qualität ist Sache aller!) kommt nicht ohne Gruppenarbeit aus. In allen diesen Fällen stellt sich zwar nicht die Frage, ob Gruppenarbeit installiert werden soll, sehr wohl aber die Frage, welche Form von Gruppenarbeit am besten geeignet ist.

## Welcher Typ von Gruppenarbeit wird benötigt?

### Bedarfsfaktoren für einzelne Formen der Gruppenarbeit

Groupwareinteressenten müssen zur Kenntnis nehmen, daß es weder die Standardgroupware noch „die“ Gruppenarbeit gibt. Vor dem Groupwareeinsatz sollte man sich also nicht nur mit den Alternativen zur Gruppenarbeit, sondern auch mit den alternativen Spielarten der Gruppenarbeit auseinandersetzen. Die bunte Palette von Gruppentypen reicht von Task Forces, Projektgruppen, Case Teams, Qualitätszirkeln (im Büro) bis hin zu Experten-Panels, Arbeitskreisen und regelmäßigen Abteilungsleiter-Meetings.

Dieser Gruppenschwungel läßt sich dadurch übersichtlicher gestalten, daß man drei Grundfunktionen von Gruppen unterscheidet (Bild 2, obere Hälfte):

– Die Ausrichtung auf gemeinsame Lern- und Verbesserungsprozesse integriert in die traditionelle Gruppe die Vorstellungen von kontinuierlichen Verbesserungsprozessen (Qualitätszirkel beziehungsweise Kaizen-Gruppe) und von Innovationsprozessen (Projektgruppe) sowie des organisationalen Lernens in Gruppen (Lernstatt).

– Die Ausrichtung auf eine gemeinsame Aufgabenbearbeitung beinhaltet Konzepte gemeinsamen Bearbeitens sowie gemeinsamer Problemlösung (Case-Teams).

– Die Ausrichtung auf die Selbstabstimmung umfaßt neben der bereichsinternen Zirkelarbeit auch die bereichsübergreifende Gremienarbeit in Arbeitskreisen, Ausschüssen, Kommissionen und Beiräten.

Unterschiedliche Aufgaben- und damit Effizienzschwerpunkte – Abstimmungseffizienz, Bearbeitungseffizienz und Lerneffizienz – können nicht mit einer Universalgruppe, sondern nur mit spezifischen Gruppentypen unterstützt werden. In aller Regel werden in ein- und derselben Unternehmung alle diese Archetypen der Gruppenarbeit installiert. Das wirft automatisch die Frage auf, welcher Groupware-Typus zu welchem Gruppen-Typus paßt.

## Wie schafft man einen Fit zwischen Gruppenarbeit und Groupware?

### Konzeption

Daß der Groupwareeinsatz nicht immer auf das Vorhandensein entsprechender Gruppenarbeit aufbauen kann, wurde bisher schon deutlich. Wenn aber sowohl Gruppenarbeitsformen als auch Groupware implementiert werden sollen, kann das nicht ohne Rückwirkungen auf die Komplexität der Implementierungsarbeit bleiben.

Man könnte nun im Rahmen einer Trial-and-Error-Strategie einfach Groupware einführen und nachträgliche Implementierungsarbeit in Sachen Gruppenarbeit leisten. Nicht

nur die damit verbundenen Kosten, sondern auch die negativen Auswirkungen sprechen allerdings gegen eine solche Vorgehensweise. Köderversuche in Richtung Gruppenarbeit, bei der die Akzeptanz für informationstechnische Unterstützung ausgenutzt wird, können leicht zu einer Beschädigung des Vertrauensverhältnisses zwischen Unternehmensführung und Mitarbeitern führen. Umgekehrt kann eine vorhandene Akzeptanz für Gruppenarbeit durch ungeeignete Groupwaresysteme zunichte gemacht werden. Es bedarf also durchaus einer professionellen Implementierungskonzeption. Eine solche Konzeption beinhaltet die statische Optimierung durch Zuordnung und die dynamische Optimierung durch Anpassung von Gruppenarbeit und Groupware.

### Matching von Gruppenarbeit und Groupware

Mit Matching will man eine stimmige Zuordnung zwischen Gruppenarbeit (Organisationskonzept) und Groupware (Technikkonzept) erreichen. So läßt sich vermeiden, daß der Groupwareeinsatz daran scheitert, daß eine leistungsfähige Software auf den falschen Gruppentypus angesetzt wird. Eine Orientierungshilfe für dieses Zuordnungsproblem liefert die Gegenüberstellung des Gruppenspektrums und des Groupwarespektrums (Bild 2).

Die Stimmigkeit des Verbunds zwischen Organisation und Technik muß allerdings „zweigleisig“ geprüft werden: zum einen durch einen „objektiven“, das heißt aufgabengerechten, rationalen Passungstest, zum anderen aus der „subjektiven“ Sicht der Betroffenen. Mit der Implementierungsarbeit muß sowohl eine stimmige objektive Zuordnung der beiden Konzepte als auch eine Berücksichtigung und Integration unterschiedlicher subjektiver Sichtweisen angestrebt werden. Kein leichtes Unterfangen, da Benutzeranforderungen erfahrungsgemäß im Verlauf der Implementierung ständigen Veränderungen unterworfen sind. Das zweigleisige Matching muß Kompromiß-



# G R O U P W A R E

vorschläge für den Fall entwickeln, daß beispielsweise Effizienzgrößen des Groupwareeinsatzes wie zum Beispiel Vorteile der Kooperation gegenüber der Einzelarbeit (Bild 5) aus den beiden Perspektiven jeweils unterschiedlich gewichtet und eingeschätzt werden.

Das Gros der am Markt angebotenen Systeme konzentriert sich auf die Unterstützung von Gruppen, die auf gemeinsame Bearbeitungs- und Abstimmungsprozesse ausgerichtet sind (o.V. (1993a), S. 32f.). Für solche Gruppen sind Systeme mit relativ hohem Reifegrad verfügbar (Bild 2). Nur unzureichend unterstützt werden dagegen Gruppen, die zur Erreichung von Verbesserungen und Innovationen eingerichtet wurden. Es zeigt sich einmal mehr, daß die Computerunterstützung von unstrukturierten Prozessen noch in den Kinderschuhen steckt.

Die Zuordnung kann verfeinert werden, wenn man innerhalb der Gruppenarbeit verschiedene Basisformen von generischen Gruppenprozessen unterscheidet. Diese Differenzierung kann einerseits an den Prozessen der Aufgabenerfüllung ansetzen. Hier ist für den Groupwareeinsatz vor allem eine Trennung zwischen Kommunikationsprozessen und Verarbeitungsprozessen von Interesse. Andererseits lassen sich bei den mitarbeiterorientierten Prozessen zwei relevante Basisprozesse unterscheiden:

Formale Eingliederungsprozesse bezwecken die formale Integration der Gruppenmitglieder in die Gruppe (Gruppenmitgliedschaft, Rollenzuweisung, Aufgabenzuweisung und so weiter) und definieren den Status der Mitglieder (Kompetenzen, Zugriffsrechte und so weiter).

– Kognitive Anpassungsprozesse umfassen die Entwicklung gemeinsamer Methoden- und Begriffsinstrumentarien ebenso wie die Anpassung von Individualzielen der Gruppenmitglieder aneinander und an ein übergeordnetes Gruppenziel.

Die Erfahrung zeigt, daß sich die aufgabenorientierten Prozesse sehr viel besser als Informationsverarbeitung

modellieren und durch Groupware unterstützen lassen (Bild 3).

Zusammenfassend ergeben sich folgende Schwachstellen des Groupware-Groupwork-Matching:

- eine mangelnde Ausrichtung der computerunterstützten Gruppenarbeit auf Lern- und Innovationsprozesse (zumindest beim Einsatz der am Markt verfügbaren Systeme) und eine
- mangelnde Unterstützung der Integration von Mitarbeitern in die Gruppe, also Eingliederung in eine Gruppe, Identifikation mit der Gruppe, Entwickeln eines Potentials an Gemeinsamkeiten und so weiter.

## Anpassung von Gruppenarbeit und Groupware

Ein Mismatch zwischen verfügbarer Groupware und anvisiertem Gruppenkonzept bedeutet noch nicht das „Aus“ für die Implementierungsbemühungen. Was nicht zueinander paßt, kann sich aneinander anpassen. Um zu einer Technik-Organisations-Integration zu kommen, muß allerdings die erforderliche Anpassungsfähigkeit vorhanden sein. Folgendes Beispiel aus dem Bereich „Rechnungswesensoftware“ illustriert, wie man mit Hilfe von Mass-Customization eine „eingebaute Anpassungsfähigkeit“ herstellen kann. Die Anpassungsfähigkeit ergibt sich zum einen technologisch durch eine Modularisierung der Softwarebausteine. Zum anderen besitzen aber auch auf unterschiedliche Anwendertypen ausgelegte Komplettangebote eine eingebaute Flexibilität, zumal dann, wenn sie sich in einem zweiten Schritt im laufenden Betrieb durch Programmierung (self-customizing) auf den individuellen Kunden anpassen lassen.

Wenn es also programmtechnisch ermöglicht wird, daß die Anwendergruppe selbst Anpassungsmaßnahmen (zum Beispiel Gestaltung der Zugriffs- und Änderungsberechtigung auf Arbeitsobjekte, Umfang und Form der Arbeitsdokumentation und so weiter) vornehmen kann, ist die

Wahrscheinlichkeit einer hohen Stimmigkeit wesentlich größer. Als Anpassungspotentiale kämen dann sowohl die Programmierbarkeit der Anwendung als auch die Einfachheit der Programmierung (zum Beispiel Icon-/Grafikorientierung, Intuitivität des Erlernens) in Frage.

Eine Anpassung, die durch eingebaute Flexibilitätspotentiale ermöglicht wird, kann in gewissem Umfang einen Misfit beheben, der dadurch hervorgerufen wurde, daß zwischen Gruppenarbeits- oder Groupwaretypen keine optimale Zuordnung erreicht wurde. Bemerkenswert ist für die Gestaltung der Anpassung auch, daß ein Teil der Implementierungsarbeit von außen bezogen werden kann. Ein solche Out-Sourcing-Strategie in der Implementierungsarbeit – etwa in Gestalt von Benutzerforen – erlaubt die Inanspruchnahme von unternehmungsexterner Implementierungskompetenz.

## Wie unterstützt Groupware die Implementierung von Gruppenarbeit?

### Implementierungsbeitrag von Groupware

Praxisnäher als die Frage „Wie unterstützt Groupware eine rundherum implementierte Gruppenarbeit?“ erweist sich die Frage „Wie unterstützt Groupware die Implementierung von Gruppenarbeit?“ Als Maßgröße für den Implementierungserfolg dient hierbei die Akzeptanz der Gruppenarbeit durch die betroffenen Projekt-, Gremien- oder Teammitglieder. Akzeptanzförderlich würde Groupware dann wirken, wenn sich die Vorteile der Gruppenarbeit durch den Groupwareeinsatz verstärken und deren Nachteile abschwächen lassen. Vor diesem Hintergrund ist zu prüfen, inwieweit Groupware die Kommunikationsdichte, gegenseitige Unterstützung, Beschleunigung von Entscheidungsprozessen und so weiter fördert und zugleich Geheimniskrämerei, Meetingitis, Trittbrettfahrer, Profilierungsneurosen einzelner Grup-



# G R O U P W A R E

penmitglieder, Eskalation von Konflikten und so weiter bekämpft.

Als Härtestest für die Akzeptanzunterstützung fungiert die Förderung der Kooperation zwischen den Gruppenmitgliedern. Zu diesem Zweck sind einerseits Kooperationsbarrieren abzubauen, andererseits Kooperationsbasen auf- und auszubauen (Bild 5).

In den beiden Bereichen kann der Einsatz von Groupwaresystemen recht unterschiedlich Erfolge für sich verbuchen.

Mit Blick auf Kooperationsbarrieren trägt Groupware zwar nicht unmittelbar dazu bei, solche Hindernisse aus dem Weg zu räumen. Aber sie kann die Relevanz dieser Barrieren für die Beteiligten zumindest verringern. So können Funktionalitäten, die eine modularisierte und asynchrone Bearbeitungsweise erlauben, wesentlich dazu beitragen, daß Befürchtungen über allzu starken Zwang zur Einhaltung von Gruppenkonventionen bei der Bearbeitung entschärft werden. Andererseits muß aber auch der Tatsache Rechnung getragen werden, daß durch die Groupwarekomponente zusätzliche Kooperationsbarrieren erst relevant werden. Zu nennen wären hier etwa die Kompromißbereitschaft des einzelnen bei der Auswahl oder Spezifikation gemeinsamer Software oder der Verzicht auf private Weiterentwicklungen von gemeinsamen Bearbeitungsergebnissen im laufenden Betrieb.

Einen viel entscheidenderen Beitrag kann der Einsatz von Groupware allerdings dann bringen, wenn es bei den Beteiligten darum geht, die Basis für die Kooperation im Verlauf der Implementierung aufzubauen und die Vorteile von Kooperation schneller und klarer zu verdeutlichen. So können verteilte Fachkompetenzen schneller und effizienter genutzt, Abstimmungsarbeit erleichtert oder Synergien gemeinsamer Ressourcennutzung schneller erschlossen werden. Dies schafft höherer Akzeptanz der Gruppenarbeit bei den Mitarbeitern.

## Ausblick: Flankierende Implementierungsprozesse

Die Betrachtung verdeutlicht auch, welche Aufgaben der Implementierung durch den Einsatz von Informationstechnik nicht angesprochen und damit auch nicht gelöst werden. Hier ist Implementierungsarbeit angesagt, die über den Technikeinsatz hinausgeht. Zum einen sind Verhaltensweisen und Einstellungen von Mitarbeitern auf das Konzept Gruppenarbeit hin zu beeinflussen, zum anderen geht es darum, Rahmenbedingungen einer effizienten Aufgabenbearbeitung durch die Gestaltung der Aufgabenspezifikation und Aufgabenzuordnung zu schaffen.

– Aus der Planungs- und Controllingperspektive geht es um die Gestaltung gruppenadäquater Informationssysteme, (zum Beispiel Kennzahlen, Kostenstellenstruktur, Kostenstandards) und Planungssysteme (zum Beispiel Budgets, Ressourcenplanung)

– Aus personalpolitischer Sicht muß in das Qualifizierungssystem (zum Beispiel durch Gruppentraining, Gruppenarbeit in Aus- und Fortbildung, Moderatorenschulung, Schwerpunktsetzung auf Interaktionskompetenz), das Rekrutierungssystem (zum Beispiel Bewertung der Eignung für Gruppenarbeit in Assessment Center, interne Rekrutierung und Verstärkung der job rotation) und das Anreizsystem (zum Beispiel durch Einführung von Gruppenprämien) investiert werden.

– Die strukturelle Gestaltung darf nicht auf Gruppenorganisation beschränkt bleiben. Sie muß sich auch auf Prozeßorganisation (zum Beispiel Definition von Prozeverantwortlichen) und die Einbindung der Gruppen in das Unternehmen (zum Beispiel durch Lenkungsausschüsse, Koordinatoren, Multi-Projekt-Organisation) erstrecken.

Eine besondere Rolle spielt dabei der Aspekt der Gruppenkultur. Ziel ist im Zusammenhang mit der Einführung von Groupware das Schaf-

fen (beziehungsweise das Vorhandensein) einer offenen Kommunikationskultur, die auch ein effektives Konfliktmanagement ermöglicht (Scott Poole, M. u.a. (1991)). Denn schließlich kommt man um die Erkenntnis: „Auch Groupware macht aus einem Politbüro kein Diskussionsforum“ nicht herum (vgl. o.V. (1993), S. 15). Ansatzpunkte sind die Gestaltung von Kommunikationsinhalten (zum Beispiel Interesse wecken an Unternehmensinformationen), der Kommunikationskompetenz (Sozialkompetenz und technische Kompetenz) sowie der Kommunikationsstrukturen (zum Beispiel Überwindung der Abschottung zwischen Fachabteilungen). □

## Literatur

- Garfield, Ch. (1993): Team Management, München 1993.
- Grudin, J. (1989): Why Groupware Applications Fail: Problems in Design and Evaluation, in: Office: Technology and People; 4 (1989) 4, S. 245-264.
- Kremer, H./Lewe, H. (1993): Computer Aided Team mit GroupSystems: Erfahrungen aus dem praktischen Einsatz, in: Wirtschaftsinformatik 35 (1993) 2, S. 111-119.
- Metzen, H. (1994): Der Weg zum Lean Office, in: zfo (1994) 2, S. 86-93.
- Nippa, M. (1991): Die Gestaltungsrelevanz der Aufgabe für die Büroorganisation – Theorie, Merkmale, Anwendung, in: Bullinger, H.J. (1991): Handbuch des Informationsmanagements, München 1991, S. 415-453.
- o.V. (1993): Marktübersicht Groupware, in: Computerwoche 39 vom 24. September 1993, S. 32-33.
- o.V. (1993b): Auch Groupware macht aus einem Politbüro kein Diskussionsforum, in: Computerwoche 22, vom 28. Mai 1993, S. 15-16.
- Reiß, M. (1993): Implementierung integrierter Gruppenkonzepte – ein kritischer Erfolgsfaktor des Lean Management, in: Corsten, H./Will, Th. (1993): Lean Production: schlanke Produktionsstrukturen als Erfolgsfaktor, Berlin/Köln 1993, S. 107-134.
- Scott Poole, M./Holmes, M./DeSanctis, G.: Conflict Management in a computer-supported meeting environment, in: Management Science 37 (1991) 8, S. 926-953.
- Sinclair, A. (1992): The tyranny of a Team Ideology, in: Organization Studies 13 (1992) 4, S. 611-624.