

Es lohnt sich, kohärent zu sein!

Carolin Cornelius¹ und Margarete Boos

Wenn sich deutsche Führungskräfte über leidige Besprechungen beklagen, meinen sie vor allem das thematische Hin- und Herspringen und den fehlenden roten Faden (Nocht, 1999). Unzusammenhängende Beiträge, meist in Form langer Monologe, und fehlende Bezugnahme auf vorangegangene Redebeiträge erschweren die Zusammenarbeit in Gruppen. Während in Face-to-Face (FtF)-Konferenzen meist mangelnde Kommunikationsfähigkeiten für Inkohärenz verantwortlich sind, ist die Kohärenz von textbasierten Computerkonferenzen zusätzlich durch die besonderen Merkmale des Mediums eingeschränkt. In textbasierten Computerkonferenzen können Beiträge simultan abgeschickt werden, zeitliche Verzögerungen durch den Tippaufwand auftreten, und da die Rednerfolge nicht durch Mimik und Gestik bestimmt werden kann, treffen die Mitteilungen zeitlich versetzt ein. Dies hat zur Folge, daß die intendierte Reaktion auf Fragen und die Bezugnahme auf vorangegangene Beiträge für die anderen Teilnehmenden schwer oder gar nicht mehr nachvollziehbar ist. Die für FtF-Kommunikation charakteristische Abfolge von zwei aufeinander bezogenen Gesprächsakt und deren Organisation in thematischen Sequenzen ist gestört, was wiederum dazu führen könnte, daß Themen nicht lange aufrechterhalten werden oder gar nicht erst etabliert werden. Folglich ist die Kohärenz in computervermittelter Kommunikation (cvK) erheblich reduziert.

Ein idealer Redebeitrag ist lokal mit dem vorangegangenen Beitrag und global mit dem aktuellen Thema relevant verknüpft (Herring, 1999). In cvK kann sich diese thematische Kohärenz nur entwickeln, wenn die Nutzer/innen sich dem Medium anpassen, indem sie aktiv eine sequentielle Struktur schaffen und/oder explizit auf vorangegangene Themen Bezug nehmen. Dies setzt jedoch viel Erfahrung mit dem Medium und vor allem die Motivation voraus, kohärent sein zu wollen. So weist Herring darauf hin, daß gerade erfahrene Chatteilnehmer/innen viel Spaß an der gelockerten Kohärenz und den daraus entstehenden Sprachspielen haben. Aufgabenorientierte Kommunikation ist so aber nicht möglich.

¹ Georg-Elias-Müller-Institut für Psychologie der Universität Göttingen, Abteilung für Sozial- und Kommunikationspsychologie, Goßlerstr. 14, 37073 Göttingen. E-mail: ccornel@gwdg.de, URL: http://kiwi.uni-psych.gwdg.de/abt/6/fr_wirt_carol.html

Wozu kohärent sein? Ein funktionalistischer Ansatz

Thematische Kohärenz erleichtert die gemeinsame Entwicklung eines mentalen Modells der Gruppenaufgabe (Grosz & Sidner, 1986), was zu einer besseren Koordination in der Gruppe führt. Die Koordinationserfordernisse in einer Gruppe werden durch den Aufgabentyp bestimmt (Straus, 1999). Bei Konsensfindungsaufgaben ist die Interdependenz und die erforderliche Konvergenz der Einstellungen der einzelnen Gruppenmitglieder hoch. Die Evaluation von Vorschlägen und Meinungen sind notwendige Voraussetzungen, um die Aufgabe erfolgreich zu bewältigen.

Evaluation ist grundsätzlich thematisch kohärent: einem vorangegangenen Beitrag kann nur mit Bezug zu dessen Thema zugestimmt oder widersprochen werden. Erschweren Bedingungen die Bezugnahme, wie in cvK, muß das Ausmaß der Evaluation unabhängig vom Aufgabentyp und den damit verbundenen Koordinationsanforderungen reduziert sein. Davon könnten bestimmte Aspekte der Qualität von Gruppenentscheidungen betroffen sein: die Teilnehmenden sind unzufriedener mit der Gruppenentscheidung und zeigen deshalb weniger Commitment mit ihr, d.h. sie weichen bereits kurz nach der Diskussion wieder von ihr ab. Die Akzeptanz des Mediums zur Aufgabenbearbeitung ist dementsprechend niedrig.

Nach McGrath (1990) erschwert das konversationale Chaos in cvK nicht nur die Gruppenfunktion des Abstimmens, sondern auch des Einstimmens aufeinander: die fehlende Bezugnahme wirkt sich negativ auf die gegenseitige Sympathie aus.

In diesem Gruppenprozeß des Koordinierens von Aufgabenanforderungen und Bedürfnissen der Gruppenmitglieder ist die thematische Kohärenz eine Ressource, welche zu einer positiven Bewertung der Gruppenarbeit und des Kommunikationsmediums führt. In Anlehnung an Coping-Modelle (vgl. Lazarus, 1999) wurden also folgende Zusammenhänge formuliert (vgl. Abb. 1):

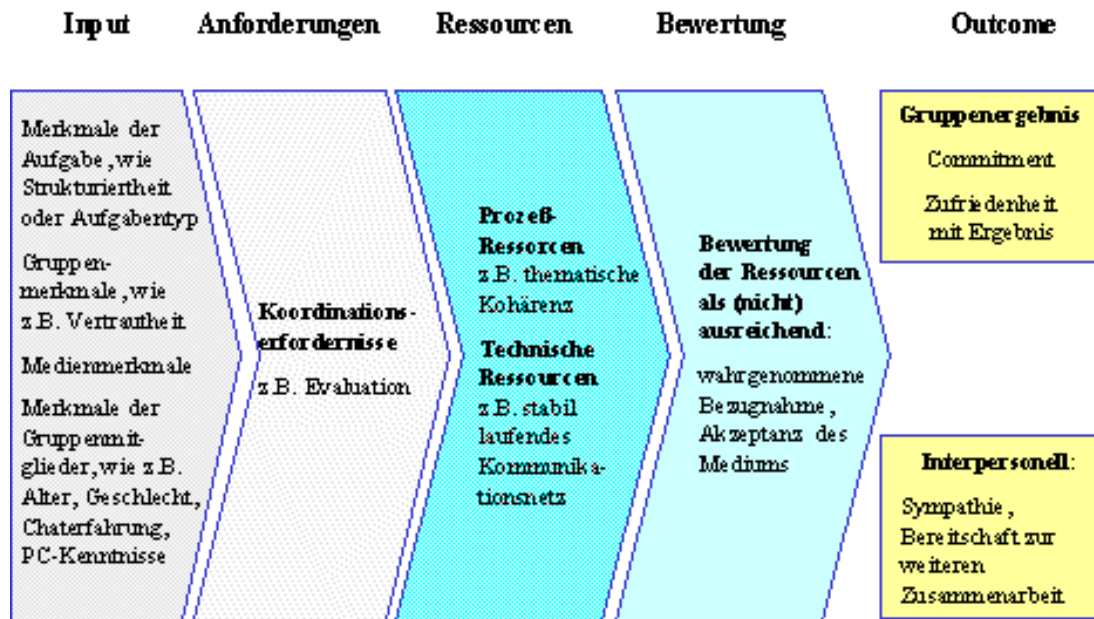


Abbildung 1. Anforderungs-Ressourcen-Modell der Gruppenleistung und der interpersonellen Beziehungen

Methoden

Die thematische Kohärenz in cvK hängt vom Ausmaß der Bezugnahme und der sequentiellen Organisation von Redebeiträgen ab (Herring, 1999). Deshalb wurden drei Trainings entwickelt: ein Bezugnahme-Training, ein Request-Training und ein Training, welches diese beiden Strategien kombinierte. Die Trainings bestanden aus einer 10-minütigen Präsentation und einer 20-minütigen Übung am PC. Alle Teilnehmenden wurden mit Hilfe eines Protokollauszugs einer Computerkonferenz für das Problem der mangelnden Kohärenz in cvK sensibilisiert. Danach wurden ihnen verschiedene Lösungsmöglichkeiten aufgezeigt: Im Bezugnahme-Training wurde die explizite Bezugnahme auf die Themen der anderen Gruppenmitglieder und auf Gruppenthemen demonstriert, im Request-Training das Stellen von Fragen und Bitten um Informationen und Meinungen, und im kombinierten Training wurden beide Problemlösungen gegeben. Allen Teilnehmenden wurde in Aussicht gestellt, daß sie sich bei Einhalten dieser Kommunikationsregeln in der nachfolgenden Computerkonferenz besser verstehen würden. Nach einer kurzen Einweisung in das Chatprogramm "Netmeeting" übten die Teilnehmenden die Kommunikationsregeln 20 Minuten lang, bevor sie in einer 40-minütigen Computerkonferenz eine Aufgabe zu bearbeiten hatten.

Diese bestand in einem Karriere-Entscheidungs-Dilemma mit der Instruktion, in der Gruppe zu einem Konsens zu kommen: Bei wieviel Prozent Übernahmegarantie durch ein Unternehmen kann man einer Mitstudentin den Rat geben, kurz vor Ende des Studiums ein Trainee-Programm zu absolvieren? Vor und nach der Gruppendis-

kussion wurden die individuellen Einstellungen erhoben. Aus der Abweichung der individuellen Einstellung nach der Gruppendiskussion von der Gruppenentscheidung wurde das "fehlende commitment" mit der Entscheidung berechnet. Vor der Gruppendiskussion wurden Angaben zur Person, zur Vertrautheit in der Gruppe und zur Chat-, PC- und Tipp-Erfahrung erhoben, welche als Kovariaten mit in die Analyse einfließen. Nach der Gruppendiskussion beantworteten die Teilnehmenden einen Fragebogen mit den Skalen "wahrgenommene Bezugnahme" und "Sympathie/Bereitschaft zur weiteren Zusammenarbeit" und den Items "Akzeptanz des Mediums" und "Zufriedenheit mit der Entscheidung".

Die Wirksamkeit der Trainings und die vorausgesagten Effekte der Kohärenz auf den Gruppenprozeß und das -ergebnis wurden an 40 FtF-Gruppen mit 3 Personen und 40 cvK-Gruppen mit 3 Personen überprüft. 10 cvK-Gruppen erhielten das Bezugnahme-Training, 10 das Request-Training und 10 das kombinierte Training. Weitere 10 Computerkonferenzen erhielten kein Training und dienten als Kontrollgruppen. Die FtF-Gruppendiskussionen wurden videographiert und transkribiert, von den cvK-Gruppen lagen die Protokolle vor.²

Diese Protokolle wurden inhaltsanalytisch ausgewertet und folgende Kennwerte berechnet (Boos & Cornelius, 1996): die Kohärenz der Gruppendiskussion (die Differenz zwischen kohärenten und inkohärenten Akten im Verhältnis zu allen Akten), der Anteil von expliziter Bezugnahme, von Fragen, von Evaluation (zustimmenden und ablehnenden Akten und Reaktionen auf Evaluations-Aufforderungen) und von Aufgabenorientierung (Anteil aller aufgabenorientierten Akte).

Ergebnisse

² Aufgrund technischer Probleme konnten nur 39 FtF- und 31 cvK-Gruppen in die Untersuchung miteinbezogen werden.

Die Trainings steigerten die Kohärenz in Computerkonferenzen signifikant gegenüber der Kontrollbedingung ohne Training und glichen so die Kohärenz an das FtF-Niveau an ($F(4,65)=20.18, p=.000$, vgl. Abb. 2).

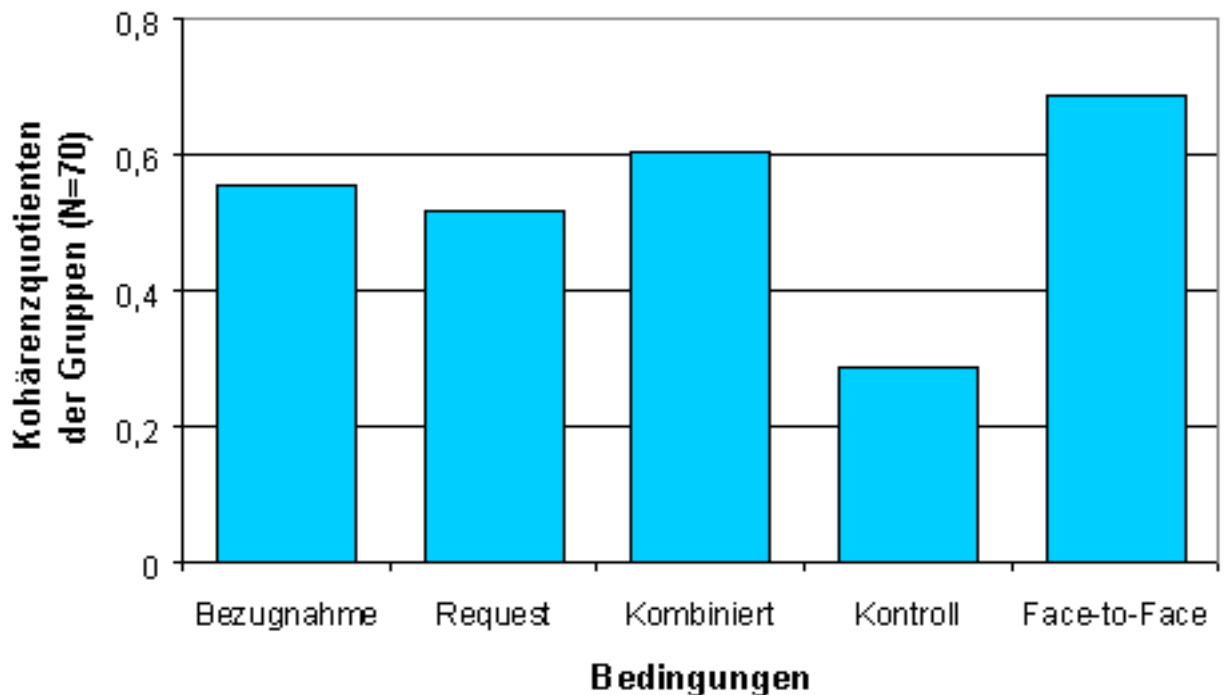


Abbildung 2: Kohärenz in FtF- und trainierten und untrainierten cvK-Gruppen

An einer Teilstichprobe soll nun verdeutlicht werden, wie Kohärenz entsteht, und auf die Koordination und Bewertung des Prozesses durch die Gruppenmitglieder und schließlich auf die Qualität der Entscheidung und der interpersonellen Beziehungen wirkt. Es werden nur Gruppen ($N=24$) betrachtet, welche zu einem Konsens kamen, weil dies zur Messung der Entscheidungsqualität notwendig ist, und nur cvK-Gruppen, weil dieser Prozeß in FtF durch andere Faktoren beeinflusst wird (Cornelius, in Vorb.).

Der Prozentsatz der Bezugnahme ($\beta=.79$) und die Chaterfahrung ($\beta=.40$) erhöhen die Kohärenz ($F(2,16)=14.31, p=.000, adj.R_=.64$). Je höher die Kohärenz, desto höher ist das Ausmaß der Evaluation ($\beta=.59, F(1,17)=9.2, p=.007, adj.R_=.31$). Je mehr evaluiert wurde, desto höher war die Aufgabenorientierung ($\beta=.59$), aber je höher die Vertrautheit in der Gruppe war, desto weniger aufgabenorientiert war sie ($\beta=-.40$) ($F(2,16)=9.35, p=.002, adj.R_=.48$). Je aufgabenorientierter jedoch die Gruppe war, desto stärker akzeptierte sie das Medium ($\beta=.63, F(1,17)=11.17, p=.004, adj.R_=.39$) und desto besser wurde die Bezugnahme beurteilt ($\beta=.77, F(1,17)=25.27, p=.000, adj.R_=.60$). Je besser die Bezugnahme wahrgenommen

wurde, desto zufriedener waren die Gruppen mit ihrer Entscheidung ($\beta=.70$, $F(1,17)=16.45$, $p=.001$, $adj.R_=.49$). Je zufriedener die Gruppe mit ihrer Entscheidung war, desto weniger wich sie nach der Diskussion von ihr ab ($\beta=-.43$, $F(2,15)=7.5$, $p=.03$, $adj.R_=.50$), d.h um so höher war ihr Commitment.

Die gegenseitige Sympathie und die Bereitschaft zur weiteren Zusammenarbeit in der Gruppe war eine Funktion der wahrgenommenen Bezugnahme und von Vertrautheit ($\beta=.53+\beta=.63$, $F(2,16)=7.4$, $p=.004$, $adj.R_=.42$).

Da die wahrgenommene Bezugnahme der Dreh- und Angelpunkt dieser Analyse ist, wurde nicht nur der Pfad "Kohärenz → Evaluation → Aufgabenorientierung → wahrgenommene Bezugnahme → Zufriedenheit mit der Entscheidung → Commitment" untersucht, sondern auch ob höhere Kohärenz direkt zu stärkeren Wahrnehmung von Bezugnahme führte. Dies war mit $\beta=.50$ ($F(2,16)=2.6$, $p=.03$, $adj.R_=.25$) der Fall.

Diskussion

Es lohnt sich, die thematische Kohärenz von Computerkonferenzen durch geeignete Trainings zu erhöhen, weil die Teilnehmenden so ihre Ressourcen positiver bewerten und die Koordinationserfordernisse, welche Entscheidungsaufgaben an sie stellen, besser bewältigen können. Da die Koordinationsanforderungen jedoch mit dem Aufgabentyp, dem Medium und weiteren Merkmalen der Gruppe und der einzelnen Mitglieder variieren, und je nach Koordinationsanforderungen entsprechende Ressourcen erforderlich sind, werden weitere Studien benötigt, da hier lediglich Aussagen zu computervermittelten Konsensfindungsgruppen gemacht werden konnten.

Literatur

- Boos, M. & Cornelius, C. (1996). *Thematische Kohärenz. Anleitung zur Kodierung der Themenentwicklung in Gesprächen*. Universität Göttingen: IWSP Arbeitsbericht.
- Cornelius, C. (in Vorb.). *Thematische Kohärenz als Ressource im Gruppenprozeß*. Universität Göttingen: Dissertation.
- Grosz, B.J. & Sidner, C.L. (1986). Attention, intention, and the structure of discourse. *Computational Linguistics*, 12, 175-204.
- Herring, S. (1999). Interactional incoherence in CMC. *Journal of Computer Mediated Communication*, 4 (4).
- Lazarus, R.S. (1999). *Stress and emotion: A new synthesis*. New York, NY: Springer.
- McGrath, J.E. (1990). Time matters in groups. In J. Galegher, R. E. Kraut & Egido, C. (Eds.): *Intellectual Teamwork. Social and technological foundations of cooperative work*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Nocht, R. (1999). *Befragung von 850 Führungskräften*. Hannover: StrategieForum, unveröffentlichter Bericht.

Straus, S.G. (1999). Testing a typology of tasks. An empirical validation of McGrath's (1984) Group Task Circumplex. *Small Group Research*, 30, 166-187.