

Zeitkompetenz in virtuellen Strukturen

Rebekka MANDER, Frank MÜLLER, Ulrike HELLERT

*iap Institut für Arbeit & Personal, FOM Hochschule
Zeltnerstr. 19, D-90443 Nürnberg*

Kurzfassung: Virtuelle Teams stehen besonderen Herausforderungen gegenüber, da sich Kommunikation über Distanzen hinweg im Vergleich zu persönlicher Kommunikation deutlich und immerwährend verändert. Zeitkompetenz als Zusammenspiel von Zeitstrategien, Flexibilität und lösungsorientierten Ansätzen ist dabei ein wesentlicher Faktor für die Zusammenarbeit in virtuellen Umgebungen. Der aktuelle Forschungsstand wird anhand einer beispielhaften Darstellung des Begriffes Zeitkompetenz und des Forschungsprojektes „vLead“ präsentiert.

Schlüsselwörter: Arbeitszeit, Medienkompetenz, Mobile Arbeit, Virtuelle Teams, Virtuelle Arbeit

1. Zeitkompetenz in virtuellen Teams

Zeitkompetenz ist eine zunehmend wichtige Ressource in virtueller Teamarbeit, da virtuelle Teams durch deren räumliche und zeitliche Verteilung zusätzlichen Herausforderungen ausgesetzt sind. Dabei umfasst Zeitkompetenz die Fähigkeit, Zeitstrategien im richtigen Moment gewinnbringend einzusetzen und auf überraschende Vorkommnisse angemessen reagieren zu können, sodass gewinnbringende Lösungen erzielt werden (Tegtmeier & Hellert 2012). Die Berücksichtigung persönlicher Bedürfnisse und individueller Präferenzen im Umgang mit Zeit, sowohl auf das einzelne Teammitglied selbst als auch auf Kollegen/innen bezogen, spielt dabei eine wichtige Rolle (Hellert & Goesmann 2017). Eng damit verbunden ist das gegenseitige, gelebte Vertrauen in Teams sowie die Fähigkeit von Führungskräften, jene Kompetenzen der Teammitglieder zu fördern (Purvanova 2014).

Es besteht Einigkeit darüber, dass informelle Kommunikation in virtuellen Strukturen erschwert ist (Gallenkamp et al. 2010), wobei virtuelle Teams unter den richtigen Voraussetzungen genauso gut zusammenarbeiten können, wie Präsenzteams (Purvanova 2014). Genau diese spezifischen Kriterien beziehen sich u. a. auf die Persönlichkeit und Kompetenzen: Die Teammitglieder sollten eine starke emotionale und soziale Kompetenz sowie „Affinität zu technischen Hilfsmitteln“ mitbringen (Akin & Rumpf 2013; Kirkman et al. 2002). Insbesondere 'verträgliche' (hilfsbereite, freundliche) Teammitglieder (im Sinne der sog. „Big Five“) tragen nach Kirkman et al. (2002) besonders zum Erfolg virtueller Teams bei. Regelmäßige Präsenzmeetings und zumindest eine Kick-Off-Veranstaltung zu Beginn von Projekten in virtuellen Umgebungen helfen außerdem, die Erschwernis durch fehlende informelle Kommunikation teilweise zu kompensieren (Handy 1995). Dies ist durchaus nachvollziehbar, da die Virtualität, welche per se als Herausforderung verstanden wird, somit nur noch zum Teil gegeben ist. Es gibt demnach verschiedene Formen und Intensitätsgrade virtueller Teamarbeit, wobei Face-to-face-Meetings in einem großen Teil virtueller Strukturen dennoch möglich sind (Chuboda et al. 2005; Latniak 2017). Es liegt außerdem nahe, dass umso weniger Präsenztreffen stattfinden, je größer die geographische

Distanz zwischen den Teammitgliedern ist. Die Distanz allgemein ist jedoch laut Chuboda et al. (2005) kein Prädiktor für Teamleistung.

Ob virtuelle Teams tatsächlich produktiv zusammenarbeiten können und inwiefern sie z.B. stärker für Missverständnisse anfällig sind, ist umstritten (Chuboda et al. 2005; Purvanova 2014). Diverse Studien (Montaya-Weiss et al. 2001, Purvanova 2014, Müller et al. 2017) legen jedoch nahe, dass die Berücksichtigung der o. g. Kriterien zu eindeutigeren Ergebnissen führt.

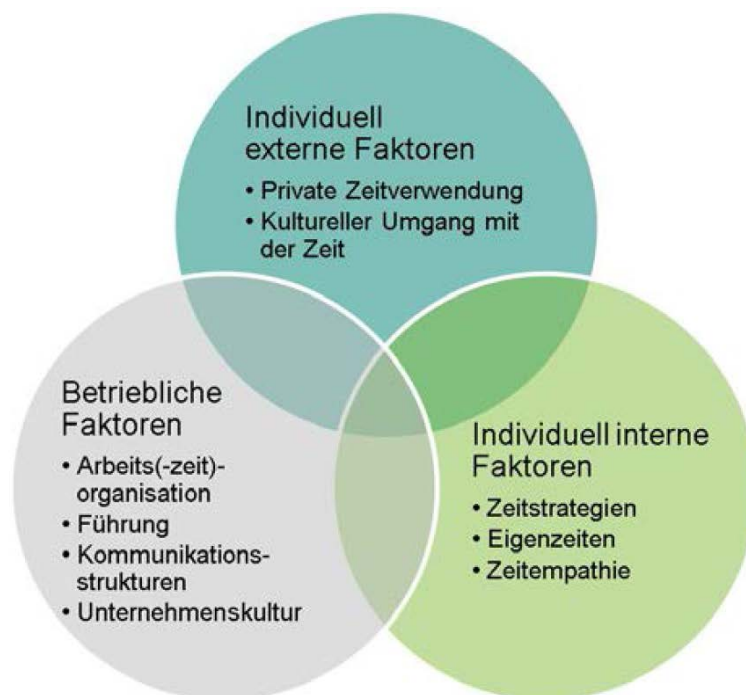


Abbildung 1: Die drei Faktoren der Zeitkompetenz im Kontext der Arbeit (Quelle: Hellert et al. 2013, S. 14)

Mit Arbeit in virtuellen Strukturen ist ein Kontrollverlust der Führungskräfte assoziiert (Herrmann et al. 2012), da aufgrund der Distanz weniger persönlicher Kontakt besteht und die Komponente direkter visueller Wahrnehmungen wegfällt. Zeitkompetenz ist auch an dieser Stelle wichtig, da der Kontakt zu Teammitgliedern von den Führungskräften neu definiert wird. Auf Seiten der Teammitglieder sind wiederum eigenständigere Arbeitsweisen und die Fähigkeit zur Selbststrukturierung gefragt. Wie mit dem Verlust der Visualität umgegangen wird und welche Ansatz- und Lösungsmöglichkeiten es gibt, um den Verlust zu kompensieren, ist nicht abschließend erforscht. Grundsätzlich liegt die Annahme nahe, dass selbstverantwortliches Arbeiten zunimmt und Hierarchien abflachen, was jedoch noch zu untersuchen wäre (Avolio et al. 2000). Insbesondere Teamleitungen haben einen starken Einfluss auf die Zusammenarbeit in virtuellen Strukturen und müssen sich dabei neuen Führungsherausforderungen stellen (Latniak 2017). Der Transformationale Führungsstil, welcher von Motivation und Bestärkung geprägt ist, erscheint in virtuellen Strukturen bei der Arbeitsorganisation hilfreich (Avolio et al. 2000; Syrek et al. 2013). Gemeinsame Ziele können helfen, die Hürde der Distanz zu überwinden und somit Kohäsion im Team herzustellen. Zeitkompetenz kommt insbesondere dann ins Spiel, wenn die Teams unter Zeitdruck stehen oder das Teambuilding aufgrund der Distanz schwierig ist. Auch bei diesen Herausforderungen erscheint transformationale Führung, die auf Unterstützung und individuellem Feedback basiert, besonders zielführend. Persönli-

che Bedürfnisse werden bei dieser Art von Führung besonders berücksichtigt, was zu mehr Flexibilität beim Individuum und dem Team führen kann (Avolio et al. 2000; Syrek et al. 2013).

Dabei kann Zeitkompetenz als das Zusammenspiel der drei Faktoren „individuell extern“, „individuell intern“ und „betrieblich“ (Hellert et al. 2013) verstanden werden, wobei individuell extern den privaten und kulturellen Umgang mit Zeit meint, während individuell intern z. B. auf Zeitstrategien abzielt. Betriebliche Faktoren sind der Rahmen, der beispielsweise die Kommunikationsstrukturen in Unternehmen vorgibt (vgl. Abbildung 1).

2. Entfaltung von Zeitkompetenz am Beispiel offener Kalender

Basierend auf dem Stand der Forschung und unseren ergänzenden explorativen Analysen lassen sich neue Modelle und Theorien entwickeln. In den Interviews wurde immer wieder thematisiert, wie wichtig es sei, über die Verfügbarkeit anderer informiert zu sein. Eine Lösung können beispielsweise offene Kalender darstellen, welche im kompletten Betrieb einsehbar sind. Außerdem ist es hilfreich, wenn auf Grundlage der Kalender ersichtlich ist, ob die gewünschten Gesprächspartner verfügbar, in einer Besprechung oder zu Hause sind. Auch bei Urlauben könnte so nachvollziehbar sein, wann die Person wieder erreichbar ist. Auf diese Weise kann Kommunikation vereinfacht werden, da Umwege über Telefonate bei Kollegen/innen nicht mehr nötig sind und die Information durch wenige Klicks übersichtlich abgerufen werden kann. Im virtuellen Umfeld ist dies von besonderer Bedeutung, da Begegnungen seltener sind und es schwer abschätzbar ist, wie die Arbeitszeiten verteilt sind und genutzt werden. Ein offener Kalender stellt dabei nur eine von diversen Möglichkeiten dar. Außerdem werden Telefonanlagen mit Statusanzeige (z. B. verfügbar, nicht stören, nicht verfügbar) verwendet. Darüber hinaus ist eine Software denkbar, über welche Informationen und Dateien schnell ausgetauscht werden können.

Die Kommunikation zu erleichtern – sie niederschwellig zu gestalten, sodass die Distanz nicht den Austausch hemmt – ist ein wesentliches Ziel virtueller Teamarbeit. Verschiedenste Gründe können dazu führen, dass im virtuellen Austausch Informationen verloren gehen oder weniger nützliches Feedback eingeholt wird. Bis sich die notwendigen Strukturen im virtuellen Team etablieren, kann einige Zeit vergehen, was wiederum zu verzögerter Kommunikation führen kann. Die offenen Kalender stellen eine Möglichkeit dar, an diesem Punkt zu intervenieren und mögliche Hemmnisse in der Kommunikation abzubauen. Die technische Gestaltung bzw. die Medienkompetenz gilt als ein Schlüssel zur Gestaltung der Arbeit in virtuellen Teams (Herrmann et al. 2012). Dies wird bei der Nutzung von Kalendern und Statusanzeigen deutlich.

Die technischen Werkzeuge dienen somit der Abschätzung der Eigenzeiten von Teammitgliedern. So können Unterbrechungen reduziert werden, wenn Anrufe nicht während Phasen konzentrierten Arbeitens stattfinden. Außerdem ist es so überhaupt erst möglich, die Arbeitszeiten und privaten Termine der Teammitglieder zu berücksichtigen. Hierbei ist zu bedenken, dass mobiles Arbeiten bzw. Home-Office häufig die Ursache virtueller Arbeitsstrukturen sind. Insbesondere in Phasen erhöhter Belastung durch das Privatleben, wie z. B. bei der Pflege von Verwandten oder der Betreuung von Kindern, sind flexible Arbeitszeiten in Verbindung mit mobilem Arbeiten sehr hilfreiche Mittel, um allen Verpflichtungen nachkommen zu können. Wollen die

Teamkollegen also Rücksicht auf die Verfügbarkeit nehmen, so erscheint ein technisches Hilfsmittel zur Erleichterung der Kommunikation unabdingbar.

Obwohl dieser Zusammenhang gut nachvollziehbar ist, scheitern einige Organisationen an der Umsetzung dieser technischen Gestaltung. Einschlägige Software zur Synchronisierung der Kalender kann meist nur verwendet werden, wenn sich die Anwender/innen im Firmennetzwerk befinden, was auch über Cloud-Lösungen erreicht werden kann. Das Hindernis liegt hierbei in Datenschutzvorgaben und IT-Sicherheitsbedenken auf Seiten der Organisationen. Da häufig mit sensiblen Daten gearbeitet wird, ist eine möglichst sichere Lösung gewünscht und die Voraussetzungen hierfür zu schaffen, kann einige Zeit in Anspruch nehmen. Folglich muss genug Vorlauf bestehen, wenn ein virtuelles Team mit der passenden Software versorgt werden soll.

Darauf aufbauend können die Bedürfnisse und Grenzen der Teammitglieder anhand regelmäßiger Gespräche, Telefon- oder Videokonferenzen im Detail besprochen werden. So sind alle Betroffenen z. B. gut darüber informiert, inwieweit Kollegen/innen erreichbar sind. Ferner verhindert das direkte Gespräch Missverständnisse und dient zur Klärung von persönlichen Belangen.

3. Rolle von Kommunikation in virtuellen Teams

Nach dem Bundesamt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2017) greifen Privat- und Arbeitsleben zunehmend ineinander. Das muss aber nicht zwangsweise zu einer Entgrenzung der beiden Lebensbereiche führen. Unter Umständen kann es sogar zur Steigerung von Lebensqualität führen (Allen et al. 2013). Insbesondere virtuelle Arbeitsstrukturen scheinen ein hohes Maß an Flexibilität zu ermöglichen. So können sie insbesondere Potenziale zur Steigerung der Lebensqualität hinsichtlich freier Arbeitszeitgestaltung, der Wahl des Arbeitsortes und der eigenverantwortlichen Dosierung von Arbeitsaufgaben bieten. Genau hier stellt sich jedoch die Frage nach der Kausalität zwischen flexibler Arbeitsgestaltung und virtuellen Arbeitsstrukturen. Denn die Mobilität der Arbeit ist zunächst eine Rahmenbedingung, die bei kompetentem Umgang und entsprechenden Ressourcen nicht zwingenderweise zu negativen Konsequenzen wie etwa Zeitdruck oder Stress führt (Reimer et al. 2018).

Zeitkompetenz erscheint hier als ein wichtiger Faktor um einerseits Entgrenzung und Arbeitsstress zu vermeiden, andererseits um die positiven Potenziale freizusetzen.

Diese Freisetzung der Potenziale der Zeitkompetenz setzt intensiven Dialog und Kommunikation voraus. Während in Präsenzteams z. B. Überlastungssituationen oft durch bloßes Hinsehen und Beobachten erkannt werden können, erfordert jenes Erkennen in virtuellen Strukturen deutlich mehr Empathie. Häufige Wechsel der Teammitglieder, wie es nicht selten in virtuellen Projekten der Fall ist, erschweren zusätzlich das Einfühlen und Verstehen der Befindlichkeiten der anderen Teammitglieder. Kommunikation – wenn auch über digitale Medien – erscheint hier ein wesentlicher Erfolgsfaktor zum Verstehen und Erkennen von Stressoren der anderen Teammitglieder zu sein.

Bei gereiften Teams genügen oft schon kleine Anzeichen, wie etwa eine knapp verfasste E-Mail, der Tonfall in einer Telefonkonferenz oder der Anteil an Smalltalk bei einem Telefonat um eine Überlastsituation beim Kollegen/ der Kollegin zu erkennen. Bei neu zusammengestellten Teams ist das Erkennen von Stresssignalen deutlich schwieriger. Offene und regelmäßige Kommunikation erscheint somit in neuen Teamkonstellationen besonders wichtig. Zeitkompetenz in der Interaktion mit ande-

ren schließt folglich auch Kommunikationsfähigkeit ein. Dabei gilt es jedoch andere Faktoren der Arbeitsgestaltung, wie etwa Führung, organisationale Rahmenbedingungen, Arbeitsaufgaben oder auch das Teamsetting selbst nicht zu vernachlässigen. Die Kommunikationsfähigkeit der Teammitglieder kann nur dann ihre Wirkung entfalten, wenn die nötigen organisationalen Rahmenbedingungen gegeben sind und Vertrauen zur Führungskraft besteht (Müller et al. 2017). Es zeigt sich, dass Zeitkompetenz, Zeitempathie und Kommunikation v. a. in virtuellen Teams in einem interdependenten Verhältnis stehen.

4. Methode im Projekt vLead: Teilprojekt „Zeitkompetenz und Vertrauen in virtuellen Führungsstrukturen“

Innerhalb des Teilprojekts „Zeitkompetenz und Vertrauen in virtuellen Führungsstrukturen“ des Projektes vLead wird eine sowohl qualitative als auch quantitative Ist-Analyse durchgeführt. Die qualitative Erhebung findet in mittelständischen Unternehmen statt und umfasst leitfadengestützte Experteninterviews, Beobachtungen virtueller Meetings sowie Gruppendiskussionen. Die Interviews werden mit Führungskräften und Mitarbeitern anderer Hierarchieebenen durchgeführt. Tonbandaufnahmen der Interviews werden anonymisiert und transkribiert. Anschließend folgt die Auswertung strukturiert nach Einzelprofilen der Interviewpartner/innen mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach Mayring (2015). Die Kategorien „Zeitkompetenz“, „Vertrauen“ und „Prozessfeedback“ werden bei der ersten Ansicht a priori festgelegt.

Auf Grundlage der Erkenntnisse aus der explorativen Untersuchung werden anschließend konkrete Fragen abgeleitet, die die Zusammenarbeit von Führungskräften und Teams in virtuellen Strukturen u. a. hinsichtlich Zeitkompetenz hinterfragen. Die entwickelten Hypothesen werden anhand eines standardisierten Onlinefragebogens in den Unternehmen des Verbundprojekts mittels quantitativer Daten geprüft. Nach deren Auswertung werden praktische Ansätze und Tools für die Förderung Zusammenarbeit in virtuellen Teams entwickelt. Praktikabilität und Nutzen der neuen Tools werden abschließend i. R. eines Evaluierungsverfahrens bewertet.

Vor dem Hintergrund der komplexen Einflussfaktoren auf virtuelle Teamarbeit und Führung, ist es erforderlich, die genannten Zusammenhänge sowohl aus einer qualitativen als auch aus einer quantitativen Perspektive zu betrachten. Insbesondere Zeitkompetenz mit ihren vielfältigen Dimensionen auf unterschiedlichen Ebenen der Zusammenarbeit sollte daher im Kontext betrachtet werden. Zukünftige Forschung kann diesen Aspekt der Interdependenz weiter fokussieren.

5. Literatur

- Akin, N., & Rumpf, J. (2013). Führung virtueller Teams. *Gruppendynamik & Organisationsberatung*, 44(4), 373–387.
- Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., & Shockley, K. M. (2013). Work–family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility. *Personnel Psychology*, 66(2), 345–376.
- Avolio, B. J., Kahai, S., & Dodge, G. E. (2000). E-leadership. Implications for theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 615–668.
- Bundesamt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2017). *Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Wissenschaftliche Standortbestimmung*. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Chudoba, K. M., Wynn, E., Lu, M., & Watson-Manheim, M. B. (2005). How virtual are we? Measuring virtuality and understanding its impact on global organization. *Info Systems J*, 15, 279–306.

- Gallenkamp, J., Picot, A., Welpel, I., & Drescher, M. (2010). Die Dynamik von Führung, Vertrauen und Konflikt in virtuellen Teams. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 41(4), 289–303.
- Handy, C. (1995). Trust and the virtual organization. *Harvard Business Review*, 73(3), 40–51.
- Hellert, U. (2014). *Arbeitszeitmodelle der Zukunft. Arbeitszeiten flexibel und attraktiv gestalten*. Freiburg: Haufe.
- Hellert, U., & Goesmann, C. (2017). Prozessfeedback als Mittel zur Stärkung von Zeitkompetenz und Vertrauen in virtuellen Kooperationsstrukturen. Frühjahrskongress 2017. In: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW (Hrsg.), *Soziotechnische Gestaltung des digitalen Wandels – kreativ, innovativ, sinnhaft*. Dortmund: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.
- Hellert, U., Krol, B., & Tegtmeier, P. (2013). Innovative Arbeitszeitgestaltung und Zeitkompetenz bei einem Studium neben dem Beruf. In: Hellert, U. (Hrsg.), *iap Schriftreihe, Band 5*. MA Akademie: Essen.
- Herrmann, D., Hüneke, K., & Rohrberg, A. (2012). *Führung auf Distanz. Mit virtuellen Teams zum Erfolg*. Wiesbaden: Gabler.
- Kirkman, B. L., Rosen, B., Gibson, C. B., Tesluk, P. E., & McPherson, S. O. (2002). Five challenges to virtual team success: Lessons from Sabre, Inc. *The Academy of Management Executive*, 16(3), 67-79.
- Latniak, E. (2017). Ressourcenstärkende Führung – operative Führungskräfte in virtuellen Kontexten. *Gruppe. Interaktion. Organisation*. Doi: <https://doi.org/10.1007/s11612-017-0389-z>
- Mayring, P. (2015) *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*. (12., überarbeitete Auflage). Weinheim/Basel: Beltz.
- Montoya-Weiss, M. M., Massey, A. P., & Song, M. (2001). Getting it together: Temporal coordination and conflict management in global virtual teams. *Academy of management Journal*, 44(6), 1251-1262.
- Müller, F., Mander, R., & Hellert, U. (2017). Virtuelle Arbeitsstrukturen durch Vertrauen, Zeitkompetenz und Prozessfeedback fördern. *Gruppe. Interaktion. Organisation*. Doi: <https://doi.org/10.1007/s11612-017-0390-6>
- Purvanova, R. K. (2014). Face-to-face versus virtual teams: What have we really learned? *The Psychologist-Manager Journal*, 17, 1, 2-29.
- Reimer, A. F., Mander, R., Hellert, U., & Krol, B. (2018). Gesundheitsorientierte Arbeitszeitgestaltung bei mobiler Arbeit. In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e. V. (Hrsg.), *ARBEIT(s).WISSEN.SCHAF(f)T - Grundlage für Management & Kompetenzentwicklung, A.9.9*. Dortmund: GfA Press.
- Syrek, C. J., Apostel, E., & Antoni, C. H. (2013). Stress in highly demanding IT jobs: transformational leadership moderates the impact of time pressure on exhaustion and work-life balance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(3), 252–261.
- Tegtmeier, P., & Hellert, U. (2012). Zeitkompetenz und gesunde Arbeitsgestaltung, In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. (Hrsg.), *Gestaltung nachhaltiger Arbeitssysteme*, S. 61-64. Dortmund: GfA Press.

Förderhinweis: Das Verbundprojekt „Modelle ressourcenorientierter und effektiver Führung digitaler Projekt- und Teamarbeit (vLead)“, in dessen Rahmen das Teilprojekt „Zeitkompetenz und Vertrauen in virtuellen Führungsstrukturen“ vom 01.04.2017–31.03.2020 durchgeführt wird, wird gefördert vom BMBF und dem Europäischen Sozialfonds unter dem Förderkennzeichen 2L15A082.



Gesellschaft für
Arbeitswissenschaft e.V.

ARBEIT(s).WISSEN.SCHAF(F)T
Grundlage für Management & Kompetenzentwicklung

64. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

FOM Hochschule für
Oekonomie & Management gGmbH

21. – 23. Februar 2018

GfA Press

Bericht zum 64. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 21. – 23. Februar 2018

FOM Hochschule für Oekonomie & Management

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Dortmund: GfA-Press, 2018

ISBN 978-3-936804-24-9

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Dortmund**

Schriftleitung: Matthias Jäger

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet, den Kongressband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen.

Die Verantwortung für die Inhalte der Beiträge tragen alleine die jeweiligen Verfasser; die GfA haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

USB-Print:

Prof. Dr. Thomas Heupel, FOM Prorektor Forschung, thomas.heupel@fom.de

Screen design und Umsetzung

© 2018 fröse multimedia, Frank Fröse

office@internetkundenservice.de · www.internetkundenservice.de