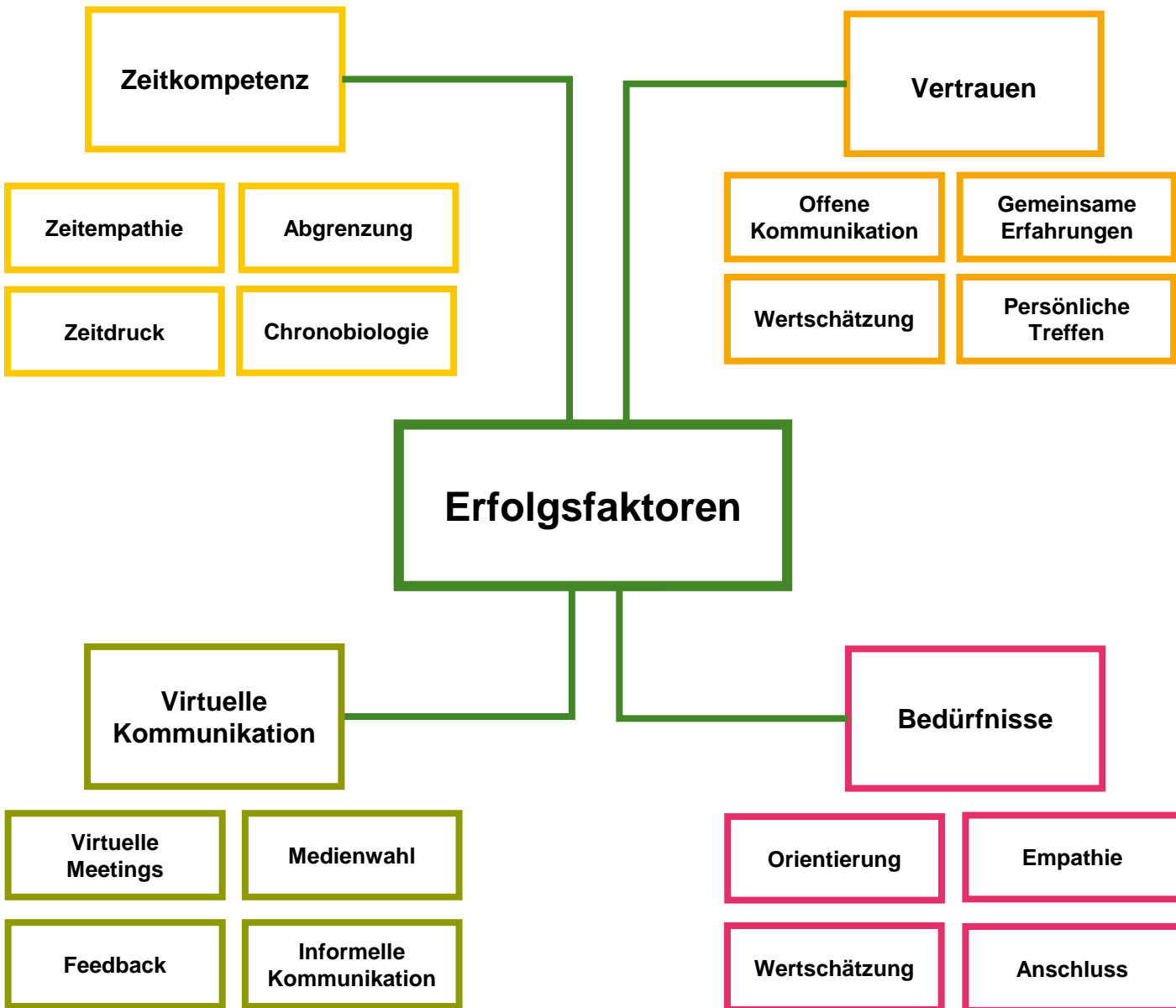


vLead FactSheet: Zeitkompetenz und Vertrauen in virtuellen Führungsstrukturen



Da Zeit begrenzt ist, wird es notwendig, Entscheidungen bei der Nutzung von Zeit zu treffen. Das wird besonders deutlich, wenn Termin- und/oder Zeitdruck auftreten. Wenn Aufgaben in der zur Verfügung stehenden Zeit nicht erledigt werden können, handelt es sich um Zeitdruck. Bei virtuellem Arbeiten ist es besonders schwierig, zu erkennen, ob andere unter Zeitdruck stehen. Daher gewinnt Zeitkompetenz an besonderer Bedeutung.

Zeitkompetenz: „... die Handlungsfähigkeit, die es einer Person ermöglicht, selbstorganisiert in bestimmten Situationen Zeit zu verwenden, um kreative Ansätze zu finden oder eine spezifische Vorgehensweise zu entwickeln, damit gesteckte Ziele erreicht oder Probleme gelöst werden.“ (Hellert 2014, S. 36)

Zeitkompetenz

Was gehört zu einem zeitkompetenten Verhalten?

- ✓ Zeitempathie ist die Fähigkeit, sich bei der Nutzung von Zeit in andere hineinversetzen zu können und deren Bedürfnisse in Bezug auf Zeit zu berücksichtigen. Das zeigt sich z. B. auch darin, nur die notwendigsten Personen bei einer E-Mail in CC zu setzen oder sich gut auf Besprechungen vorzubereiten.
- ✓ Abgrenzung: Ablenkungen durch das private Umfeld oder Kolleginnen und Kollegen können minimiert werden, indem aktive Grenzen gesetzt werden. Eine gute Methode ist es, ein Signal zu nutzen, dass man nicht gestört werden möchte. Im virtuellen Raum kann es daher sinnvoll sein, auf einer Plattform den persönlichen Status (online / verfügbar / konzentriert...) zu pflegen.
- ✓ Wenn Zeitdruck über einen Zeitraum von mehr als zwei Wochen besteht, kann dies gesundheitsgefährdend sein. Dann sollte Maßnahmen ergriffen werden: ein Gespräch mit Teammitgliedern oder der Führungskraft suchen, Grenzen kommunizieren, Arbeitsziele anpassen, Gelassenheit erlernen und aktiv Strategien zur Erholung nutzen.
- ✓ Chronobiologie: Ausgeschlafen zu sein ist wichtig für die kognitive Leistungsfähigkeit. Daher ist es sinnvoll, die Arbeitszeiten (wenn möglich) auf den persönlichen Schlafrhythmus abzustimmen.

Wie kann ich

Zeitkompetenz gestalten?

- ✓ Selbstdisziplin: Ablenkungen ignorieren, Ziel im Blick behalten
- ✓ Segmentierungsstrategien: Arbeit von anderen Lebensbereichen abgrenzen: durch Ort, Zeit oder andere Strategien
- ✓ Proaktivität: Regelmäßigen Kontakt pflegen, Austausch mit Teammitgliedern aktiv verfolgen
- ✓ Selbststrukturierung: Struktur hilft; bei Überblick über Nachrichten und um Termine aktiv zu planen und z. B. verschiedene Postfächer und Kalender zu nutzen
- ✓ Zeitplantechniken: Techniken für effiziente Zeitnutzung, z. B. spontane freierwende Zeiten sinnvoll nutzen
- ✓ Erholung: Auf arbeitsintensive Phasen sollte ein Freizeitausgleich folgen, Pausen und Ruhezeiten im Voraus planen

Vertrauen entsteht häufig durch gemeinsame positive Erfahrungen und ist von individuellen Faktoren wie etwa der Persönlichkeit abhängig. Im Laufe der Zeit wird ein Erfahrungsschatz aufgebaut, auf den das Team gemeinsam zurückblicken kann. Vertrauen durchläuft somit verschiedene Ebenen im Zeitverlauf. In virtuell arbeitenden Teams ist es schwieriger, Vertrauen aufzubauen, es ist jedoch möglich, über die Zeit hinweg durch gemeinsame positive Erfahrungen in der Zusammenarbeit ein ebenso hohes Niveau wie in Präsenzteams zu erreichen.

Vertrauen

Wie kann Vertrauen in virtuellen Teams gefördert werden?

Offene Kommunikation ist von Transparenz geprägt. Teams sollten die Möglichkeit haben, Arbeitsprozesse und -entscheidungen nachzuvollziehen. Vertrauen lebt von einem regelmäßigen Austausch, bei dem die relevanten Informationen weitergegeben werden. Dies erleichtert den weiteren Umgang mit Teammitgliedern, da durch mehr Informationen die anderen Personen leichter eingeschätzt werden können.

Gemeinsame Erfahrungen sind die Grundlage, auf die sich zukünftige Zusammenarbeit stützt. Die Einhaltung von Terminabsprachen entscheidet beispielsweise darüber, wie zuverlässig jemand eingeschätzt wird. Teambuildingmaßnahmen geben den Teammitgliedern Gelegenheit zum persönlichen Kennenlernen. Vertrauensaufbau ist zum Teil von Sympathie abhängig, jedoch kann die Zusammenarbeit unabhängig davon gut funktionieren. Teammitglieder können sich über die Zeit hinweg aufgrund ihrer individuellen Stärken schätzen lernen – unabhängig von anfänglicher Sympathie.

Wertschätzung lässt sich auf unterschiedliche Art und Weise ausdrücken. Wichtig ist dabei, respektvoll und fair miteinander umzugehen. Wenn Teammitglieder Verantwortung übernehmen dürfen, erfahren sie einen Vertrauensvorschuss. Das kann ihrerseits die Bereitschaft zu vertrauen fördern. Wertschätzung ist also von Gegenseitigkeit geprägt. Sie kann zudem durch Anerkennung in Form von Worten oder Gesten ausgedrückt werden. Teammitgliedern bei Bedarf Freiräume einzuräumen und so auf sie Rücksicht zu nehmen, kann ein Ausdruck von Wertschätzung sein.

Persönliche Treffen bereichern die Zusammenarbeit, da die Kommunikation über mehr Sinneskanäle vermittelt abläuft. Die Atmosphäre bei Präsenztreffen erlaubt oft einen anderen Umgang. Es wird empfohlen, mindestens zum Kickoff von Projekten ein Treffen in Präsenz zu ermöglichen. Auf diese Weise können die gemeinsamen Erfahrungen gezielt gefördert und die Vertrauensentwicklung unterstützt werden.

In einer durch Digitalisierung, Globalisierung und demografischen Wandel geprägten Arbeitswelt ändert sich auch die Zusammenarbeit der Mitarbeitenden. Es bestehen vielerorts mehr Möglichkeiten der Selbstbestimmung. Auch die kulturellen Routinen sind von diesem allumfassenden, umformenden Prozess betroffen und machen eine neue Kommunikationsstruktur im Unternehmen notwendig.

Virtuelle Kommunikation

Was sollte ich bei der Durchführung virtueller Meetings berücksichtigen?

- Gesprächsregeln besprechen
- Rollen verteilen
- Agenda vorher verschicken
- Zeitplan einhalten
- Rechtzeitig vor Beginn Technik überprüfen

Wie soll ich bei virtueller Teamarbeit Feedback geben und einholen?

- Regelmäßig (nach Bedarf, z. B. nach jedem Meeting fünf Minuten, tägliche Abstimmung, bei weniger enger Zusammenarbeit wöchentlich oder monatlich)
- Themen: Einhaltung des Zeitrahmens, Anerkennung von Leistung der Kollegen/innen, Verbesserungsvorschläge, Aufgabenklarheit, Verteilung von Redeanteilen, Umgang und Teamdynamik, Bedürfnisse und Wünsche, Erreichbarkeit, störungsfreie Zeitfenster, Bevorzugte Medien
- Tipps: Negatives mit Positivem Verbinden; nicht werten, sondern beschreiben; kritische Themen in persönlichem Rahmen; Anerkennung in großem Rahmen; bei Kritik gut überlegen, ob sie konstruktiv ist, da es sein kann, dass sie mehr Schaden als Nutzen bringt

Welcher Kanal passt am besten zu

welchem Anliegen, wenn Kommunikation in Präsenz nicht möglich ist?

- Telefon: Schnelle Absprachen und Nachfragen, die sofort benötigt werden, um die Arbeit fortsetzen zu können; Themen, bei denen viele Rückfragen erwartet werden; wenn noch gar nicht genau klar ist, was die eigentliche Frage ist
- E-Mail: Asynchrone Kommunikation, wenn Gesprächspartner nicht telefonisch erreichbar ist; Mitteilung von genauen Informationen; Offizielle Kommunikation; Vermittlung von Fakten
- Cloud/ Online-Plattform: Dokumentenablage, gemeinsames Arbeiten an Dokumenten, veränderbare Inhalte
- Videokonferenz: Komplexe Inhalte, kreative Arbeiten, Arbeit an Texten oder Bildern, Feedback, konfliktgeladene Gespräche
- Doodle: Terminabstimmung
- Kanban: Regelmäßige Abstimmung über Aufgaben

Informelle Kommunikation

Gespräche, die sonst ohne Anstrengung im Gang oder in der Kaffeeküche stattgefunden haben, sollten virtuell aufgefangen werden. Zum Beispiel durch ein virtuelle Kaffeetreffen über Videochat per Tablet.

Da jeder Mensch unterschiedlich ist, werden die Bedürfnisse von Person zu Person sehr stark variieren. Manche fühlen sich z. B. nur dann wohl, wenn sie möglichst oft Menschen um sich haben, anderen kann bereits ein Meeting zu viel sein. Daher ist es wichtig, sich die unterschiedlichen Bedürfnisse, die bei virtueller Teamarbeit wichtig sind, bewusst zu machen.

Bedürfnisse

Welche Bedürfnisse sind bei virtueller Teamarbeit wichtig?

Orientierung: Besonders bei virtuellem Arbeiten kann es leicht passieren, dass die Orientierung verloren geht und Unklarheit darüber herrscht, wer wofür zuständig ist, welche Dokumente wo zu finden sind oder welche Erwartungen Teammitglieder aneinander haben.

Wertschätzung: Wertschätzung bedeutet den Wert von Menschen unabhängig von ihrem Verhalten grundsätzlich anzuerkennen und zu respektieren. Die Wertschätzung drückt sich in einem respektvollen und wertungsfreien Umgang aus.

Anschluss: Das Bedürfnis nach Anschluss oder menschlicher Bindung ist ein psychologisches Grundbedürfnis. Bei langem Arbeiten im Homeoffice kann es gestört sein, wenn ein Ausgleich über das Privatleben oder durch Medien vermittelt zu kurz kommt.

Empathie: Gerade wenn man sich seltener begegnet, ist die Fähigkeit, sich in andere hineinversetzen zu können umso wichtiger. Es kann sinnvoll sein, sich aktiv in Erinnerung zu rufen, in welcher Situation sich das Gegenüber befindet oder selbst auf die eigene Situation hinzuweisen.