

**Kommunikationstechnik und die Vernetzungsmöglichkeiten von Arbeitsplätzen verändern die praktische Arbeitswelt in immer größerem Tempo und bieten enorme Potentiale für die Arbeitsgestaltung. So werden immer wieder neue Tätigkeitsprofile definiert, welche wiederum neue Kompetenzprofile bedingen.**



Prof. Dr. Frank Müller

# LEAD

## Digitale Teamarbeit

Die geforderten Kompetenzen beziehen sich v.a. auf Umgang und Handhabung der Technik. Für nahezu alle klassischen Wissens- und Büroarbeitenden stellen PC und Telefon die zentralen Arbeitsmittel dar. Ergänzt durch z. B. Cloud-Computing oder Remotezugänge entstehen nahezu autonome Arbeitsplätze. Diese gewonnene Autonomie resultiert wiederum häufig in dezentralen und zeitlich

asynchronen Arbeitsstrukturen, welche den Mitarbeitenden ein hohes Maß an geographischer und zeitlicher Flexibilität bieten. Flexible Arbeitszeiten und Home-Office werden in vielen Arbeitsbereichen so erst ermöglicht. Aber auch Projekt- und klassische Teamarbeit profitieren von den sich zusehends entwickelnden technischen Möglichkeiten. Zeitliche Asynchronität und geographische Unabhängigkeit ermöglichen andere, neue Formen der Zusammenarbeit. Zahlreiche dieser Herausforderungen resultieren aus dem nicht mehr gegebenen direkten sozialen Kontakt. So erweist sich die Entwicklung von Vertrauen innerhalb der Belegschaft sowie zur Führungskraft deutlich schwieriger. „(T)rust needs touch“ argumentiert Handy schon 1995 (S. 46) in seinem Artikel über Vertrauensbildung in virtuellen Teams. Vertrauen ist jedoch die Basis jeglicher Übertragung von Aufgaben, Zielen und Verantwortungen. Durch Teamvertrauen können Arbeitsprozesse simplifiziert sowie aufwändige Kontroll- und Dokumentationsanforderungen reduziert oder gar eliminiert werden (vgl. Luhmann, 2014). Dennoch können virtuelle Teams gut funktionieren und Vertrauen auch ohne „touch“ entwickelt werden. Ausschlaggebend sind nach Purvanova (2014) hier andere Mechanismen, nicht nur reines Vertrauen. Trotzdem scheint Vertrauen ein wesentlicher Katalysator für nachhaltige Leistung in virtuellen Teams zu sein.

Virtuelle Arbeitsstrukturen verlangen Mitarbeitenden ein hohes Maß an Zeitkompetenz ab. Eigenverantwortliches, selbstorganisiertes und zielorientiertes Arbeiten bei gleichzeitiger Wahrung einer angemessenen Belastungsbalance (vgl. Ulich und Wiese, 2011) wird hier zu einer entscheidenden Voraussetzung. Führungskräfte virtueller Teams sind für das Erreichen dieser Ziele aber auch für die Wahrung der Belastungsbalance beim Mitarbeitenden verantwortlich. Sie fungieren hier zwangsläufig als Vorbilder für deren Teams, können eigene Zeitkompetenzen vorleben und somit die Zeitkompetenzen der Mitarbeitenden positiv beeinflussen (Hellert und Goesmann, 2017; Herrmann et al., 2012; Sonntag et al., 2012). So erscheinen beim Führen virtueller Teams insbesondere Zeitkompetenzen, Zeitempathie, Kommunikationskompetenzen und das Wahrnehmen der Vorbildrolle durch die Führungskraft von besonderer Bedeutung um die Leistungsfähigkeit im Team nachhaltig zu fördern.

Im Rahmen des Verbundprojekts ‚vLead‘<sup>1</sup> sollen Ansätze entwickelt werden, um genau diesen

Herausforderungen zu begegnen. Das Institut für Arbeit & Personal (iap) untersucht einen der zentralen Aspekte virtueller Führung und Teamarbeit, nämlich die Entwicklung und Förderung von Zeitkompetenz bei Führungskräften und Mitarbeitenden virtueller Teams. Auch die Bedeutung von Vertrauen und Kommunikation, insbesondere Feedback, werden hierbei betrachtet. In der ersten Phase des Projekts wird der Ist-Zustand in mittelständischen Unternehmen umfassend erhoben. In der zweiten Phase werden, ausgehend von jenen Ergebnissen und Interpretationen, Konzepte und Instrumente zur Förderung der Zeitkompetenz in virtuellen Teams entwickelt. Hierbei werden die kooperierenden Unternehmen partizipativ eingebunden. So wird schon in der Entwicklungsphase die Praxisrelevanz der vLead-Tools sichergestellt.

Anschließend werden die vLead-Tools in einer Pilotphase (Phase 3) bei den Praxispartnern implementiert und fortlaufend evaluiert, um diese dann in der vierten und letzten Phase unter partizipativer Einbindung der Unternehmen zu optimieren. ■



**Literatur:**

- ▶ Handy, C. (1995). Trust and the virtual organization. *Harvard Business Review*, 73(3), 40–51.
- ▶ 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..
- ▶ Herrmann, D., Hüneke, K., & Rohrberg, A. (2012). *Führung auf Distanz - mit virtuellen Teams zum Erfolg*. Wiesbaden: Gabler.
- ▶ Luhmann, N. (2014). *Vertrauen* (5. Aufl.). Konstanz, München: UVK.
- ▶ Purvanova, R. K. (2014). Face-to-face versus virtual teams: what have we really learned? *The Psychologist-Manager Journal*, 17(1), 2–29.
- ▶ Sonntag, K., Becker, P.R., Nohe, C., & Spellenberg, U. (2012). Die Führungskraft als Vorbild. *Zeitschrift Führung + Organisation*, 81(6), 372–378.
- ▶ Ulich, E., & Wiese, B.S. (2011). *Life domain balance*. Wiesbaden: Gabler.

<sup>1</sup>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.

- Gefördert vom -



- Betreut vom -



Das Vorhaben vLead wird im Rahmen des Programms „Innovationen für die Produktion, Dienstleistung und Arbeit von morgen“ vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und dem Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union gefördert.