

## **Prozessfeedback als Mittel zur Stärkung von Zeitkompetenz und Vertrauen in virtuellen Kooperationsstrukturen**

Ulrike HELLERT, Christina GOESMANN

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

**Kurzfassung:** Virtuelle Kooperation, wie sie im Zuge der Digitalisierung der Arbeitswelt zunehmend von Unternehmen und Beschäftigten genutzt wird, ist aufgrund des räumlich und zeitlich entkoppelten Arbeitens von geringer Kontrolle und erhöhter Unsicherheit gekennzeichnet. Ein Rückgriff auf technische Kontrollmechanismen würde die durch die Digitalisierung hinzugewonnene Freiheit konterkarieren. Im Projekt vLead wählen wir zum Umgang mit der erhöhten Unsicherheit stattdessen den Ansatz, die Fähigkeit und das Vertrauen in die Fähigkeit der Beschäftigten zur selbstbestimmten Arbeitsorganisation zu stärken.

**Schlüsselwörter:** Digitalisierung, virtuelle Führung, Zeitkompetenz, Vertrauen, Prozessfeedback

### **1. Digitalisierung der Arbeitswelt**

Die Digitalisierung der Arbeitswelt bietet Unternehmen und Beschäftigten weitreichende Möglichkeiten zur zeitlichen, räumlichen und organisatorischen Flexibilität (vgl. Kremer & Janneck 2013: 364). Dies kann zu einem deutlichen Zuwachs an Handlungsspielräumen und damit verbunden einer besseren Vereinbarkeit der verschiedenen Lebensbereiche der Beschäftigten führen. Gleichzeitig werden bei räumlicher und zeitlicher Flexibilisierung die Anforderungen an die Kompetenzen der Arbeitszeitverwendung und an innerorganisationale Vertrauensstrukturen größer, da die alte (und schon immer falsche) Formel „Anwesenheit = Arbeitszeit“ sich vollständig überholt. Dies betrifft sowohl die Arbeit in festen virtuellen Teams als auch in allen anderen Formen digital unterstützten flexiblen und mobilen Arbeitens.

In den vorbereitenden Literaturstudien zum Verbundprojekt „Modelle ressourcenorientierter und effektiver Führung digitaler Projekt und Teamarbeit (vLead)“ (zur Förderung ausgewählt durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung) konnten zwei Faktoren identifiziert werden, die von großer Relevanz für eine für Beschäftigte und Unternehmen gewinnbringende Nutzung der neuen technischen Möglichkeiten zur zeitlich, räumlich und organisatorisch flexiblen Arbeitsgestaltung sind: Vertrauen und Zeitkompetenz. Diese Faktoren gezielt zu stärken, ist eines der Projektziele im Teilvorhaben des iap Institut für Arbeit & Personal der FOM Hochschule für Oekonomie & Management.

### **2. Virtualität als Herausforderung für das Vertrauen im Team**

Virtuelle Arbeit erfordert Vertrauen, da räumlich und zeitlich entkoppeltes Arbeiten stets von einem Mangel an Informationen und Kontrolle und daraus resultierend

einer erhöhten Unsicherheit gekennzeichnet ist (zum Vertrauensbegriff siehe Luhmann 2014). Vertrauen ist für das Gelingen von Kooperation in virtuellen Teams essentiell, jedoch ist der Aufbau von Vertrauen in virtuellen Teams deutlich schwerer als in Präsenzteams (vgl. Gallenkamp et al. 2010: 292, 295). Auch können Distanz und Intransparenz die Kooperation zwischen den Teammitgliedern beeinträchtigen (vgl. Kremer & Janneck 2013: 365). Ein Rückgriff auf technisch mögliche Kontrollmechanismen (Performance Monitoring) würde die durch die Digitalisierung hinzugewonnenen Freiheiten konterkarieren, daher muss vielmehr das Vertrauen in die Kompetenz der Beschäftigten sowie deren Fähigkeit zur selbstbestimmten Steuerung ihrer eigenen Arbeitszeit und ihrer Arbeitsorganisation gestärkt werden. So haben sich in virtuellen Teams genau jene Führungsstrategien, die die Autonomie der Beschäftigten fördern, als erfolgreich, motivations- und vertrauenssteigernd erwiesen (vgl. Hertel & Orlikowski 2015: 311). Es verwundert daher nicht, dass der Aufbau und die Aufrechterhaltung von Vertrauen zwischen den Teammitgliedern auch von Praktiker/-innen als wichtigste Führungsaufgabe betrachtet wird (vgl. Akin & Rumpf 2013: 379).

### **3. Gelingende virtuelle Kooperation durch Zeitkompetenz**

Neben der Stärkung des Vertrauens in virtuellen Teams sind neue Vereinbarungen bezüglich der Erreichbarkeit und Verfügbarkeit erforderlich, damit die Flexibilisierung der Arbeitszeit nicht zu einer ständigen Verfügbarkeitserwartung führt. Virtuelle Kommunikation bietet hierfür auf der einen Seite günstige Voraussetzungen, da Mails z. B. dann gelesen und beantwortet werden können, wenn es für den Adressaten zeitlich gut passt. Ebenso bietet die Technik die Möglichkeit, unerwünschte Arbeitsunterbrechungen auszuschalten (vgl. Hertel & Orlikowski 2015: 308f.). Auf der anderen Seite jedoch können sowohl durch die Führung offen formulierte als auch von den Beschäftigten vermutete Erwartungen an die Erreichbarkeit verhindern, dass diese Optionen genutzt werden.

Folgende Grundannahmen leiten die Forschungs- und Gestaltungsansätze im iap-Teilvorhaben des Projekts vLead:

- (1) Es kann davon ausgegangen werden, dass die meisten Führungskräfte (und auch die Beschäftigten) über theoretisches Grundwissen zu Zeitstrategien und Zeitmanagement verfügen. Virtuelle Führung verlangt jedoch zusätzliches Wissen über die üblichen Führungskompetenzen hinaus (vgl. Hertel & Orlikowski 2015: 306, RKW Kompetenzzentrum 2011: 36).
- (2) Zeitkompetenz kann als Schlüssel für eine vertrauensbasierte flexible Arbeitszeitgestaltung in virtuellen Teamstrukturen betrachtet werden. Zeitkompetenz ist dabei die Handlungsfähigkeit, die es einer Person ermöglicht, selbstorganisiert in bestimmten Situationen Zeit zu verwenden, um kreative und/oder technische Ansätze zu generieren oder eine spezifische Vorgehensweise zu entwickeln, damit gesteckte Ziele erreicht werden bzw. ein Problem gelöst wird (vgl. Hellert 2014).
- (3) Die Führungskräfte in virtuellen Strukturen müssen über ein hohes Maß an Zeitempathie (Einschätzung der Eigenzeit anderer) verfügen, um trotz räumlicher Trennung sowohl realistische Kapazitätsplanungen und Aufwandschätzungen (vorhandene und benötigte Ressourcen) vornehmen zu können als auch den Umgang mit Zeit der Beschäftigten zu erkennen und wenn nötig regulierend einzugreifen, um überlange Arbeitszeiten und selbstgefährdendes Verhalten zu

verhindern. Neben dem Erkennen unterschiedlicher Eigenzeiten, Zeitkompetenzen und Zeitstrategien der Beschäftigten müssen die Führungskräfte diese unterschiedlichen Arten des Umgangs mit Zeit ohne das klassische Präsenz-Team, aufeinander abstimmen.

Zeitkompetenz ist nach diesen Grundannahmen wichtig für die erfolgreiche Gestaltung von Arbeitsprozessen. Hierbei ist sowohl die Zeitkompetenz der Führungskräfte als auch die Zeitkompetenz der Teammitglieder von Bedeutung, weswegen sich die Forschungsbemühungen auf die Förderung des Kompetenzaufbaus dieser beiden Gruppen richten wird.

#### **4. Anregungen aus der digitalisierten Spielwelt**

Bereits seit einiger Zeit werden die Möglichkeiten diskutiert und auch im Ansatz untersucht, die im Rahmen von Multiplayer-Onlinespielen erlernten (transformationalen) Führungskompetenzen auf die Arbeit in virtuellen Teams zu übertragen (vgl. z. B. Lisk et al. 2012: 145; Reeves et al. 2008), da diese virtuellen Spielwelten von ihrer Struktur her jenen virtuellen Arbeitswelten ähneln (vgl. Reeves et al. 2008: 60). Es handelt sich um „online communities in which thousands of players collaborate with or compete against one another in real time within a three-dimensional virtual world – one that persist and evolves even while a player is away“ (Reeves et al. 2008: 60). Führer/-innen in solchen Spielen haben die gleichen Aufgaben wie Führungskräfte in virtuellen Arbeitsteams, jedoch kommt die Schwierigkeit hinzu, dass es sich ausschließlich um „ehrenamtliche“ Teammitglieder handelt und daher keine disziplinarischen Maßnahmen eingesetzt werden können (vgl. Reeves et al. 2008: 60).

Warum gelingt Kooperation trotz dieser Bedingungen? Unter anderem hat sich für den Erfolg virtueller Führungskräfte in Onlinespielen der Aspekt der Transparenz bezüglich der Ziele, Teamleistungen und der Fähigkeiten der Teammitglieder als relevant erwiesen (vgl. Reeves et al. 2008: 65). Ähnliches findet sich für virtuelle Arbeitsteams: Regelmäßiges, transparentes Prozess-Feedback hat sich hier zur Verbesserung der Motivation, Zufriedenheit und Zielerreichung bewährt (vgl. Hertel & Lauer 2012: 110; Geister et al. 2006: 480ff.) und ist damit ein wichtiges Instrument virtueller Führung. Dieser Ansatz kann daher möglicherweise auf das Thema (Arbeits-)Zeit übertragen und als Mittel zur Stärkung der Zeitkompetenz genutzt werden. Besonders dann, wenn die Teamleitung – wie es oft der Fall ist – nicht der oder die disziplinarische Vorgesetzte ist, müssen Feedbackstrukturen dies berücksichtigen (vgl. RWK Kompetenzzentrum 2011: 34).

#### **5. Prozessfeedback als zeitkompetenz- und vertrauensförderndes Führungsinstrument in virtuellen Kooperationsstrukturen**

Die Etablierung transparenter und strukturierter Rückmeldestrukturen kann nach diesen Überlegungen ein Weg sein, den durch die räumliche Trennung der Teammitglieder erschwerten Zeitkompetenzaufbau zu fördern. Wo sonst das Lernen, die vielfältigen Abstimmungsprozesse, besonders auch durch die Vorbildfunktion der Führungskraft, und nicht zuletzt die Entstehung persönlicher Beziehungen informell und beiläufig im Rahmen natürlicher Interaktionen stattfinden, müssen in virtuellen

Strukturen neue Strategien zum Zeitkompetenzerwerb und zur Vertrauensbildung gefunden werden.

Im iap-Teilvorhaben des Projekts vLead soll daher untersucht werden, wie unter den Bedingungen zeitlicher und räumlicher Trennung Führung und Führungsstrukturen so gestaltet werden können, dass diese zur vertrauens- und motivationssteigernden Gestaltung von Teamarbeit in digitalen Strukturen beitragen können. Dabei steht insbesondere die Frage im Vordergrund, inwiefern strukturiertes Prozessfeedback genutzt werden kann, unterschiedliche Zeitkompetenzen und Zeitstrategien der Teammitglieder zu erkennen und aufeinander abzustimmen sowie die Zeitkompetenz innerhalb der Teams zu stärken.

## 6. Literatur

- Akin N, Rumpf J (2013) Führung virtueller Teams. In: Gruppendynamik und Organisationsberatung 44 (4), S. 373–387.
- Gallenkamp J, Picot A, Welpel I, Drescher M (2010) Die Dynamik von Führung, Vertrauen und Konflikt in virtuellen Teams. In: Gruppendynamik und Organisationsberatung 41 (4), S. 289–303.
- Geister S, Konradt U, Hertel G (2006) Effects of Process Feedback on Motivation, Satisfaction, and Performance in Virtual Teams. In: Small Group Research 37 (5), S. 459–489.
- Hellert U (2014) Arbeitszeitmodelle der Zukunft. Arbeitszeiten flexibel und attraktiv gestalten. Freiburg: Haufe.
- Hertel G, Lauer L (2012) Führung auf Distanz und E-Leadership - die Zukunft der Führung? In: Sven Grote (Hg.): Die Zukunft der Führung. Berlin: Springer, S. 103–117.
- Hertel G, Orlikowski B (2015) Project Management in Distributed Virtual Teams. In: Monika Wastian, Lutz von Rosenstiel, Michael A. West und Isabell Braumandl (Hg.): Applied Psychology for Project Managers. A Practitioner's Guide to Successful Project Management. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 305–321.
- Kremer M, Janneck M (2013) Kommunikation und Kooperation in Virtuellen Teams. In: Gruppendynamik und Organisationsberatung 44 (4), S. 361–371.
- Lisk TC, Kaplanali UT, Riggio RE (2012) Leadership in Multiplayer Online Gaming Environments. In: Simulation & Gaming 43 (1), S. 133–149.
- Luhmann N (2014) Vertrauen. 5. Aufl. Konstanz, München: UVK.
- Reeves B, Malone TW, O'Driscoll T (2008) Leadership's Online Labs. In: Harvard Business Review 86 (5), S. 59–66.
- RKW Kompetenzzentrum (Hg.) (2011) Leistungssteigerung und Wissenstransfer in virtueller Teamarbeit. Zusammenarbeit im 21. Jahrhundert. Unter Mitarbeit von Marcus Funke, Sascha Hertling, Eckhard Hübner, Ursula Lauterbach, Jörg Müller und Jörg Westphal. Eschborn: Praxisgemeinschaft Wissensmanagement.



Gesellschaft für  
Arbeitswissenschaft e.V.

## **Soziotechnische Gestaltung des digitalen Wandels – kreativ, innovativ, sinnhaft**

63. Kongress der  
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

FHNW Brugg-Windisch, Schweiz

15. – 17. Februar 2017

---

**GfA Press**

---

**Bericht zum 63. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 15. – 17. Februar 2017**

**FHNW Brugg-Windisch, Schweiz**

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Dortmund: GfA-Press, 2017

ISBN 978-3-936804-22-5

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.

USB-Print: Dr. Philipp Baumann, Olten

**Screen design und Umsetzung**

© 2017 fröse multimedia, Frank Fröse

[office@internetkundenservice.de](mailto:office@internetkundenservice.de) · [www.internetkundenservice.de](http://www.internetkundenservice.de)