ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Mander, Rebekka; Müller, Frank; Hellert, Ulrike

Research Report

Kompass – Zeit & Vertrauen

Suggested Citation: Mander, Rebekka; Müller, Frank; Hellert, Ulrike (2020) : Kompass – Zeit & Vertrauen, ISBN 978-3-89275-142-7, FOM-Hochschule für Oekonomie & Management, iap Institut für Arbeit & Personal, Essen

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/233587

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

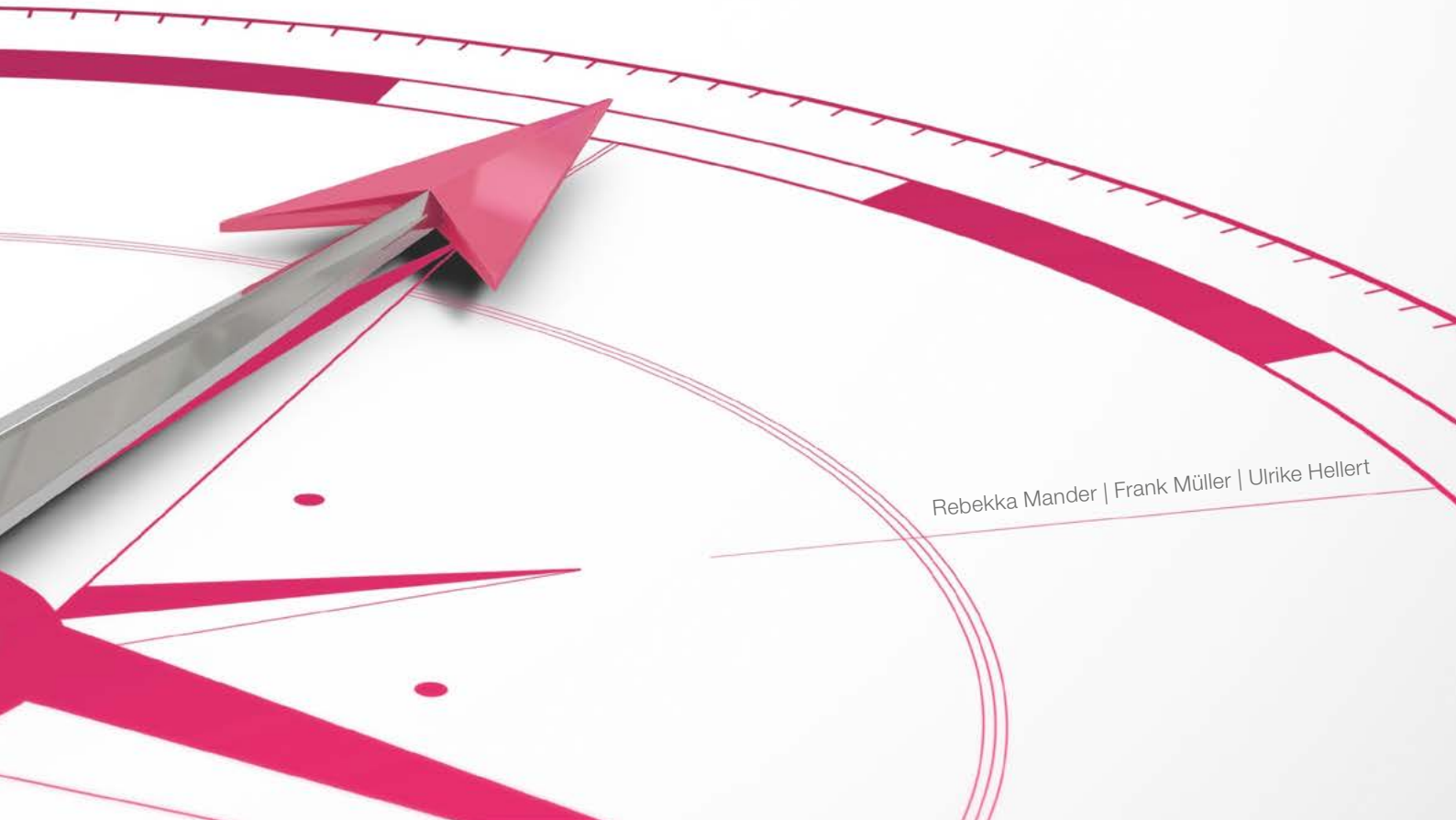
WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

FOM Hochschule | iap
Institut für Arbeit & Personal
der FOM University of Applied Sciences

LEAD
Digitale Teamarbeit

KOMPASS –
ZEIT & VERTRAUEN



Rebekka Mander | Frank Müller | Ulrike Hellert

1. Auflage 2020

Das Verbundprojekt „Modelle ressourcenorientierter und effektiver Führung digitaler Projekt- und Teamarbeit (vLead)“ wird mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) im Rahmen des Förderprogramms „Zukunft der Arbeit“ als Teil des Dachprogramms „Innovationen für die Produktion, Dienstleistung und Arbeit von morgen“ und aus dem Europäischen Sozialfonds (ESF) der Europäischen Union gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt beim Autorenteam.

Ziel der Europäischen Union ist es, dass alle Menschen eine berufliche Perspektive erhalten. Der Europäische Sozialfonds (ESF) verbessert die Beschäftigungschancen, unterstützt die Menschen durch Ausbildung und Qualifizierung und trägt zum Abbau von Benachteiligungen auf dem Arbeitsmarkt bei.

GEFÖRDERT VOM

Bundesministerium für Bildung und Forschung

ESF Europäischer Sozialfonds für Deutschland

Europäische Union

Zusammen. Zukunft. Gestalten.

BETREUT VOM

PTKA Projektträger Karlsruhe
Karlsruher Institut für Technologie

INHALTSVERZEICHNIS

1	Zeitkompetenz & Vertrauen: Grundlagen	4
1.1	Zentrale arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse	4
1.1.1	Arbeitsgestaltung und Arbeitszeit	4
1.1.2	Typische Anforderungen bei der Arbeit	5
1.1.3	Typische Ressourcen bei der Arbeit	5
1.2	Technik bei Flexibler Arbeit	5
1.3	Zeitkompetenz in virtuellen Teams	6
1.3.1	Anforderungen an Zeitkompetenz	6
1.3.2	Gestaltung von Zeitkompetenz	7
1.4	Vertrauensaufbau in virtuellen Teams	8
2	Kompass – Zeit & Vertrauen: Orientierung	10
2.1	Aufbau und Nutzung des Kompass – Zeit & Vertrauen	11
2.2	Beispiele zur Anwendung anhand eines fiktiven Teams	12
2.3	Software KompassGuide	13
3	Analyse- und Gestaltungsempfehlungen Zeit & Vertrauen	15
3.1	Überblick	15
3.1.1	Handlungsempfehlungen auf einen Blick	16
3.1.2	Checkliste	17
3.1.3	Best Practice	18
3.1.3.1	Unternehmenskultur bei der perbit Software GmbH	18
3.1.3.2	Implementierung eines Instruments aus dem Kompass – Zeit & Vertrauen am Beispiel der D.O.M. Datenverarbeitung GmbH	20
3.2	Impulse	22
3.2.1	Impuls: Ready to fly	23
3.2.2	Impuls: E-Coffee	25
3.2.3	Impuls: E-Daily	27
3.3	Zentrale Elemente	29
3.3.1	Dashboard	30
3.3.2	E-Talk – Unsere Sprache	36
3.3.3	Vereinbarung – Zeit & Vertrauen	43
3.3.4	E-Leadership-Kompetenz	49
3.3.4.1	Selbstcheck E-Leadership-Kompetenz	49
3.3.4.2	Gestaltung E-Leadership-Kompetenz	52
3.3.5	Overload – Wahrnehmung und Bewältigung von Überlast	57
Anhang	Glossar	63
	Referenzen	65
	Kooperationspartner	66
	Impressum	67

1 ZEITKOMPETENZ & VERTRAUEN: GRUNDLAGEN

Folgendes Szenario beschreibt den Alltag in der modernen Arbeitswelt: Teammitglieder treffen sich nur noch zwei oder drei Mal im Jahr persönlich. Statt Präsenzmeetings werden Telefonkonferenzen abgehalten und ein kurzes informelles Gespräch am Morgen wird zugunsten einer schnellen Aufgabenbearbeitung zurückgestellt, da keine persönliche Begegnung stattfindet. An die Stelle kurzer Absprachen im selben Büro treten Chatnachrichten und web- oder cloudbasierte Übersichtssysteme wie etwa Kanban-Boards.

Diese Umstellung aufgrund technischer Möglichkeiten und einer damit verbundenen Flexibilität in Raum und Zeit ist vielerorts anzutreffen. Einige damit verbundene Aspekte verändern sich und stellen neue Anforderungen an die Arbeitsgestaltung bei digitaler Teamarbeit. Insbesondere Zeitkompetenz und Vertrauen sind dabei zwei wesentliche Aspekte, die zum Funktionieren beitragen. Durch eine reflektierte Gestaltung kann die Arbeitsfähigkeit digitaler Teams gefördert werden. Am iap Institut für Arbeit & Personal wurde im Projekt „Modelle ressourcenorientierter und effektiver Führung digitaler Projekt- und Teamarbeit (vLead)“ untersucht, wie Zeitkompetenz und Vertrauen dazu beitragen, die Zusammenarbeit im Team zu verbessern. Die Ergebnisse liegen nun in Form des „Kompass – Zeit & Vertrauen“ vor. Das Handbuch ist als Baukasten zu verstehen, der zum Aufbau dieser Ressourcen beiträgt.

1.1 Zentrale arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse

Wesentliche Erkenntnisse aus über drei Jahrzehnten der Arbeitsforschung gelten grundsätzlich als gesichert und können auf virtuelle Teamarbeit übertragen werden.

1.1.1 Arbeitsgestaltung und Arbeitszeit

Arbeitsumgebung beinhaltet physikalische Aspekte am Arbeitsplatz: Lärm, Temperatur und Beleuchtung. Die Gestaltung nach Richtlinien der Arbeitssicherheit fördert oft auch die Leistungsfähigkeit.

Unternehmenskultur bezieht sich auf soziale Aspekte der Arbeitsgestaltung. Werte, Normen und Traditionen sind Bestandteil der Unternehmenskultur. Das Ausmaß, in dem sich die Unternehmensidentität tatsächlich auf das Verhalten auswirkt, kann variieren.

Gesundheitsmanagement wird auf organisatorischer Ebene eingeführt und umfasst Maßnahmen zur Wahrung und Förderung der Gesundheit der Mitarbeitenden. Arbeitgeber/innen sind zum Schutz der Gesundheit der Mitarbeitenden gesetzlich verpflichtet (§ 618 BGB).

Flexible Arbeitszeit ermöglicht eine variable Gestaltung von Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit. Die Flexibilität kann sowohl mitarbeiter- als auch unternehmensorientiert sein. Eine flexible Gestaltung gilt als wünschenswert, da somit die Life-Domain-Balance leichter aufrechterhalten werden kann. Es ist jedoch wichtig zu berücksichtigen, um welche Form von Flexibilität es sich handelt. Denn die eine Art von Flexibilität kann eine andere Art von Flexibilität begrenzen.

Vertrauensarbeitszeit ist eine flexible Arbeitszeitform, bei der Mitarbeitende i.d.R. selbst über die Lage und Verteilung der Arbeitszeit bestimmen. Zielorientierung hat dabei einen hohen Stellenwert. Die Arbeitszeit wird auch bei Vertrauensarbeitszeit dokumentiert (§16 ArbZG; vgl. Hellert 2014).

Work-Life-Kohärenz bezieht sich auf die Vereinbarkeit verschiedener Lebensbereiche (Arbeit, Gesundheit, Freizeit, Familie, Weiterbildung…). Der Begriff ist eine Weiterführung von **Work-Life-Balance**. Die Lebensbereiche Arbeit und Familie/Freizeit stehen untereinander in einem Spannungsverhältnis, da die Ressource „Zeit“ begrenzt ist und zwischen den Lebensbereichen aufgeteilt werden muss. Jedoch können oft auch Synergien genutzt werden.

1.1.2 Typische Anforderungen bei der Arbeit

In vielen Studien konnten typische Faktoren identifiziert werden, die bei Mitarbeitenden zu Unzufriedenheit führen und ihre Motivation beeinträchtigen (vgl. Bakker & Demerouti 2007). Diese Faktoren werden als Anforderungen bezeichnet und können zu Stress führen. Stress kann Burnout zur Folge haben, der mit höheren Fehlzeiten und geringerer Produktivität einhergeht. Hier folgen Anforderungen, welche im Kontext virtueller Teamarbeit üblich sind (Bakker & Demerouti 2007).

- Multitasking
- Arbeitsunterbrechungen
- Arbeitsverdichtung
- Unsicherheit
- Konflikte

1.1.3 Typische Ressourcen bei der Arbeit

Während Anforderungen die Zufriedenheit und Motivation beeinträchtigen, sind Ressourcen positiv. Sie werden als bereichernd erlebt oder können genutzt werden, um mit qualitativen und quantitativen Anforderungen umzugehen. Die folgenden Ressourcen stellen einen Ausschnitt typischer Faktoren dar, die einen positiven Einfluss haben (vgl. Bakker & Demerouti 2007).

- Tätigkeitsmerkmale (nach Hackman & Oldham 1975): Vielfalt, Autonomie, Identifikation, Bedeutsamkeit, Feedback
- Soziale Unterstützung
- Gute Führung
- Kompetenzen
- Gesundheit
- Wertschätzung
- Zeitkompetenz
- Vertrauen
- Technik

1.2 Technik bei flexibler Arbeit

Funktionierende Technik stellt eine Grundvoraussetzung für reibungslose standortübergreifende Kommunikation dar. Die angewendete Software sollte zur Arbeitsweise der jeweiligen Teams passen. Beispielsweise können Erklärungen und Argumente leichter nachvollzogen werden, wenn beide Gesprächspartner/innen denselben Bildschirm vor Augen haben. Damit dies nicht nur in Präsenz, sondern auch durch Medien vermittelt funktioniert, gelten einige Voraussetzungen:

- Teilnehmende befinden sich am geeigneten Bildschirm
- Stabile Internetverbindung
- Zugriff auf Software, die Bildschirmübertragung ermöglicht
- Teilnehmende können mit der Software umgehen
- Datenschutzrichtlinien können eingehalten werden

Es kann schnell passieren, dass diese Voraussetzungen nicht gegeben sind. Beispielsweise ist die Internetverbindung während einer Fahrt im ICE oft unzureichend und Datenschutzrichtlinien werden vernachlässigt. Je nach Anzahl der Teammitglieder und je nach Inhalt, sind unterschiedliche Kommunikationskanäle hilfreich. Beispielsweise kann ein funktionierendes Videokonferenzsystem die Kommunikation bei Meetings zwischen mehreren Standorten erleichtern. Arbeitsplätze sollten folglich so eingerichtet sein, dass sie den Anforderungen entsprechen. Dies gilt insbesondere für mobile Arbeit.

1.3 Zeitkompetenz in virtuellen Teams

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)

1.3.1 Anforderungen an Zeitkompetenz

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. Termindruck besteht bei festen Fristen oder Treffen, die nur schwer eingehalten werden können. Dabei gibt es verschiedene Möglichkeiten mit der Knappheit von Zeit umzugehen: Ziele können in Qualität oder Quantität angepasst werden. Das ist jedoch nicht immer eine sinnvolle Option, denn welche Kundin und welcher Kunde gibt sich schon mit einem halben Kühlschrank oder einer halben Reparatur zufrieden? Alternativ können Ressourcen aufgebaut – oder Anforderungen abgebaut werden. Die letzte Option besteht darin, die Zeit zu verlängern. Bei den verschiedenen Möglichkeiten im Umgang mit Zeit wird selten jede mögliche Handlungsstrategie berücksichtigt. Oftmals lösen solche Situationen Stress aus – insbesondere, wenn Strategien gewählt werden, die nicht optimal sind.

Zusätzlich zu dem beschriebenen Konflikt stellen weitere Faktoren Anforderungen an den Umgang mit Zeit. Ablenkungen können z. B. in Form von Push-Nachrichten auf dem Bildschirm oder in Form von Anrufen die Konzentration unterbrechen. Speziell bei flexibler Arbeitsgestaltung kann auch das private Umfeld die Aufmerksamkeit bei der Arbeit beeinträchtigen. Kollegen/Kolleginnen benötigen zu unterschiedlichen Zeitpunkten Informationen und müssen folglich bei der Planung der eigenen Arbeit berücksichtigt werden. So ist das soziale Umfeld, das sowohl aus Privatleben als auch aus der Arbeit besteht, bei Teamarbeit stets zu berücksichtigen. Arbeitszeitregelungen können stark variieren. Wenn Arbeitszeiten durch den/die Arbeitgeber/in fest vorgegeben sind, besteht wenig Gestaltungsspielraum. Kann die Zeit jedoch eigenständig eingeteilt und genutzt werden, hat dies viele Vorteile. Es macht jedoch gleichzeitig einen bewussten Umgang mit Zeit notwendig. Folglich gibt es verschiedene Strukturen, die den Umgang mit Zeit erschweren (vgl. Abb. 1). Sich über diese Erfordernisse und Lösungsansätze bewusst zu sein und über erfolgreiche Strategien zu verfügen, wird als *Zeitkompetenz* bezeichnet (vgl. Hellert 2018).

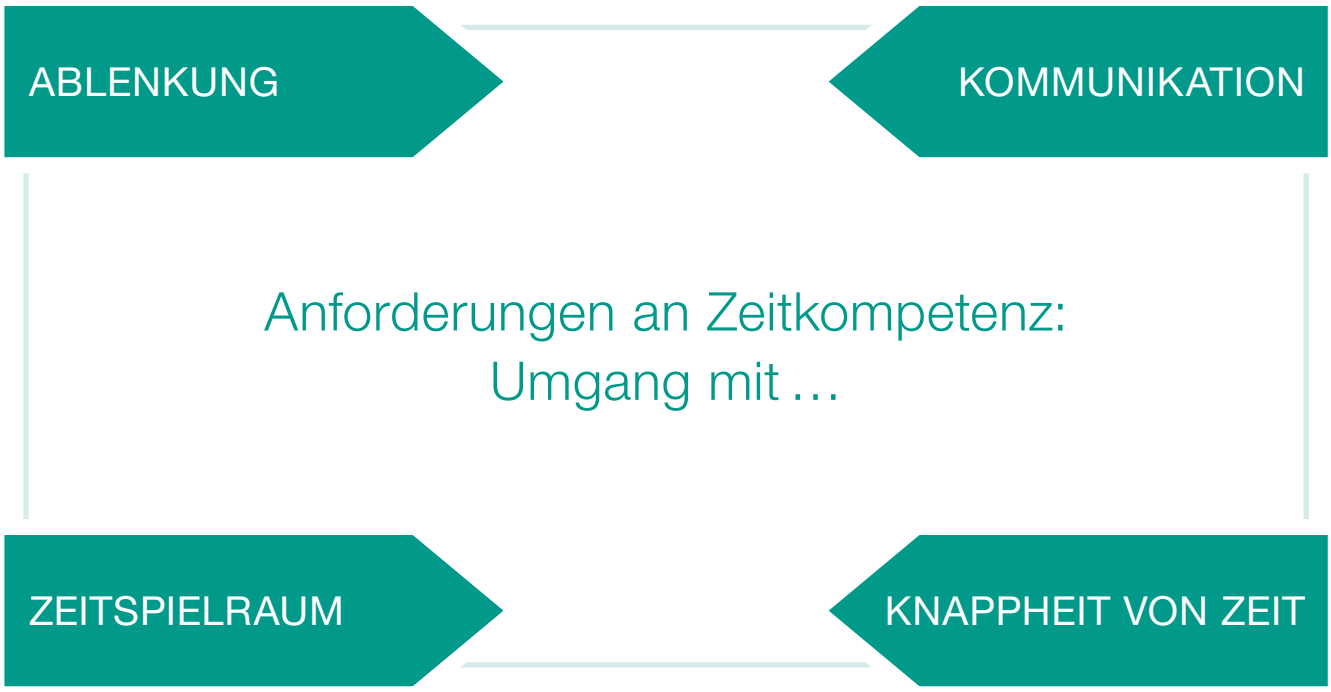


Abbildung 1: Anforderungen an Zeitkompetenz

1.3.2 Gestaltung von Zeitkompetenz

Die im Projekt vLead identifizierten Gestaltungsansätze für den Aufbau von Zeitkompetenz sind in Abb. 2 zusammengefasst. Selbstdisziplin beinhaltet die Regulierung von Ablenkungen und die Fokussierung auf Ziele. Segmentierungsstrategien helfen bei der Abgrenzung, sodass die Konzentration auf die jeweils wichtigen Ziele gerichtet werden kann. Eine proaktive Kommunikation ist im Kontext von Teamarbeit zentral, um über alle notwendigen Informationen zu verfügen und Orientierung bei der Arbeit zu haben. Selbststrukturierung ist eine Strategie, damit der Überblick über komplexe Aufgaben erhalten bleibt und diese planmäßig bearbeitet werden. Zeitplantechniken können gerade bei knapper Zeit helfen. Im Gegensatz zu produktiven Zeiten sind Erholungszeiten jedoch ebenso relevant, um die Arbeitsfähigkeit langfristig aufrecht zu halten. In dieser Zusammenfassung finden Sie eine Übersicht; wie Zeitkompetenz auf verschiedenen Ebenen konkret gestaltet werden kann, erfahren Sie in den verschiedenen Instrumenten des Kompass – Zeit & Vertrauen.

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, um Zeitkompetenz zu erlangen. Passend zu den unten beschriebenen Ansätzen, besagt z. B. das Konzept der Selbstführung (vgl. Neck & Manz 2013), dass es Strategien gibt, mit denen Personen sich selbst beeinflussen können, um ihre Ziele zu erreichen. Selbstführung beinhaltet Strategien, die genutzt werden können, um Zeitkompetenz zu erlangen. Da Selbstführung eine erlernbare Strategie ist, bietet sie einen praktischen Ansatzpunkt zur Förderung der eigenen Zeitkompetenz.

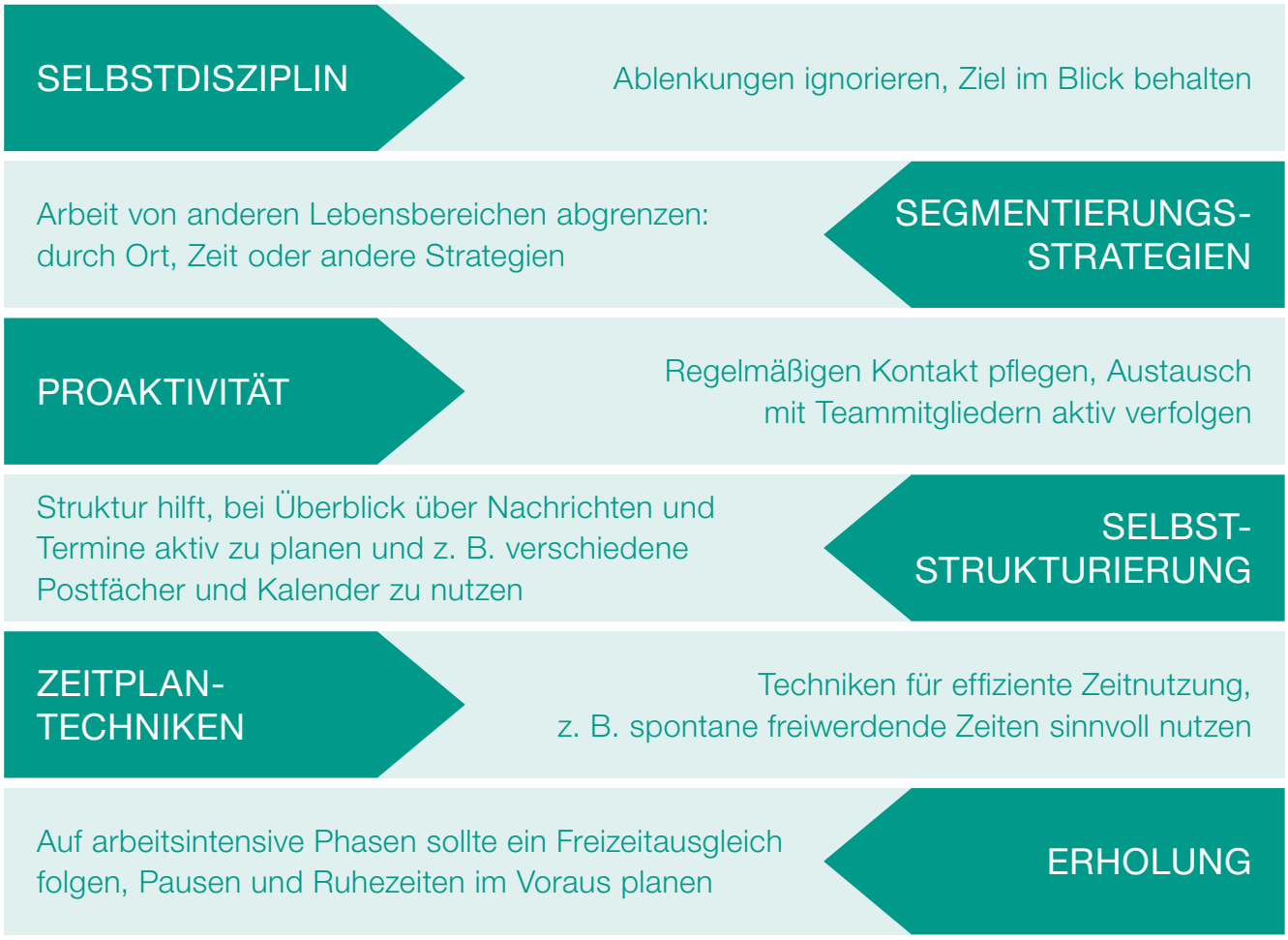


Abbildung 2: Gestaltung von Zeitkompetenz

1.4 Vertrauensaufbau in virtuellen Teams

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 (vgl. Abb. 3). 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.

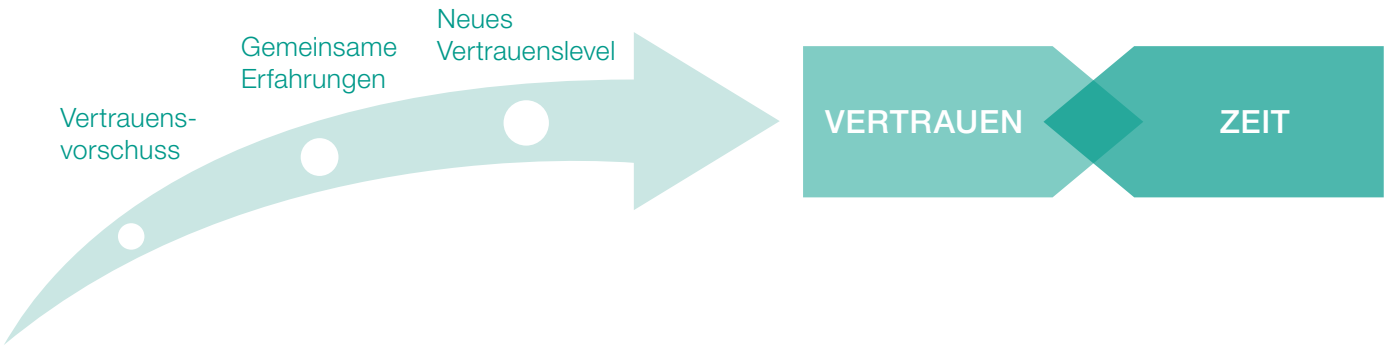


Abbildung 3: Vertrauensaufbau im Zeitverlauf

Vertrauen ist zweckgebunden und kann nicht erzwungen werden; jedoch ist es möglich, Vertrauen indirekt durch verschiedene Verhaltensweisen aufzubauen. Auch die Einstellung ist dabei maßgeblich. So ist es z. B. leichter, einen wertschätzenden Umgang zu etablieren, wenn Werte wie Fairness und Rücksichtnahme in den Einstellungen der Teammitglieder verankert sind. Die Maßnahmen zum Aufbau von Vertrauen sind in einer Mindmap dargestellt (Abb. 4).

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.

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.

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.

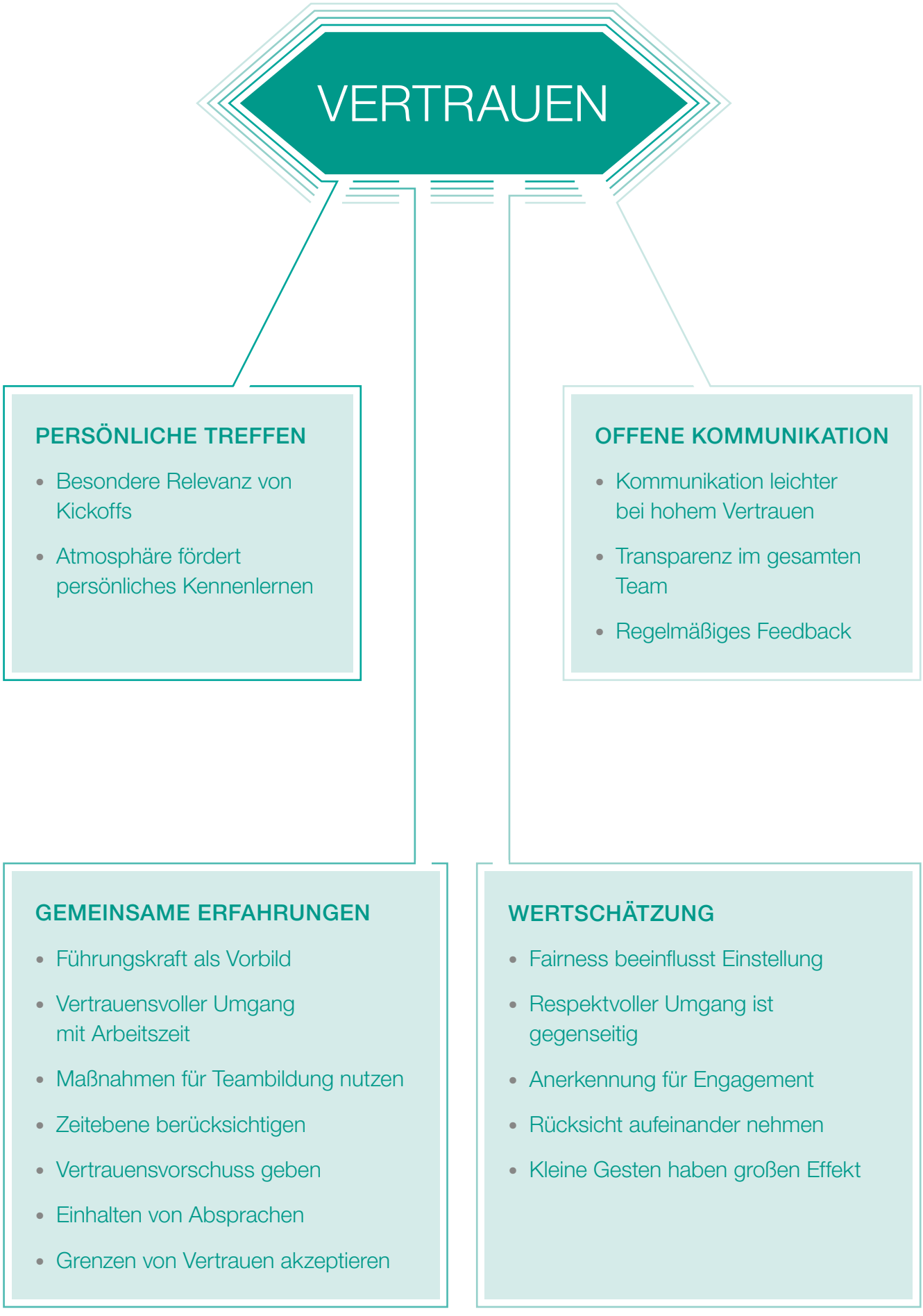


Abbildung 4: Mindmap zum Aufbau von Vertrauen

2 KOMPASS – ZEIT & VERTRAUEN: ORIENTIERUNG

Das Handbuch ist als Unterstützung und Orientierung bei der Arbeitsgestaltung von Teamarbeit in virtuellen Strukturen gedacht. Teams, die zeitlich oder örtlich verteilt arbeiten, können von den Handlungsempfehlungen profitieren. *Virtuelles Arbeiten* bedeutet dabei **durch Medien vermittelte Arbeit**. Das bezieht z. B. auch Telefongespräche ein. Wenn Teams über **mehrere Standorte** verteilt sind, ist schnell klar, dass sie virtuell zusammenarbeiten. Wenn jedoch mehrere Personen zwar am selben Ort arbeiten, aber aufgrund von Teilzeit oder Reisetätigkeiten nur **kurze Zeitfenster haben, in denen sie sich begegnen**, zählt dies ebenso zu virtueller Arbeit.

In virtuellen Strukturen ergeben sich für die Zusammenarbeit **neue Herausforderungen**. Da Begegnungen seltener stattfinden, ist es schwieriger, Vertrauen im Team aufzubauen. Während z. B. bei informellen Gesprächen in der Kaffeeküche Sichtweisen und Meinungen geteilt werden können, werden scheinbar unwichtige Themen über Wahrnehmungen und Gefühle bei virtueller Teamarbeit eher vernachlässigt. Zudem geht mit einer hohen Flexibilität in modernen Arbeitsstrukturen ein hoher Abstimmungsbedarf und eine erhöhte wahrgenommene Arbeitsdichte einher. Unsicherheiten in Bezug auf informelle Regeln, wie etwa zur Pausennutzung oder zur Erreichbarkeit sowie in Bezug auf Zuständigkeiten können die Arbeit erschweren. Um diesen Herausforderungen zu begegnen, wurden mit dem Kompass – Zeit & Vertrauen verschiedene Ansatzpunkte entwickelt. In Zusammenarbeit mit Unternehmen wurden die hier empfohlenen Instrumente in mehreren Schritten auf ihre **Praxistauglichkeit** und ihren Nutzen überprüft und angepasst.

Als Einstieg empfiehlt sich, zunächst die Software **KompassGuide** zu nutzen. Jedes Teammitglied kann hier eigenständig oder auch im Gespräch mit Kollegen/Kolleginnen eine Kombination der Themen wählen, die jeweils relevant sind. So ergibt sich eine Empfehlung, auf welcher Seite dieses Handbuchs Sie starten sollten. Alle Inhalte sind als Anregung zu verstehen. **Sie können auch nur einzelne Bestandteile nutzen, die Ihnen hilfreich erscheinen.** Sie können die unterschiedlichen Instrumente zu jeder Zeit durchlesen und in einer beliebigen Reihenfolge anwenden.

Auch **agile Teams** finden hier Anregungen für die Gestaltung ihrer Teamarbeit. Da der Kompass – Zeit & Vertrauen für alle KMU anwendbar sein soll, gehen wir nicht explizit auf die Verwendung in agilen Teams ein. Die Überschneidung der relevanten Inhalte für agile Teams ist jedoch hoch. Einige Instrumente sind sogar aus agiler Projektarbeit inspiriert und greifen verallgemeinerbare Konzepte wie das „Daily Scrum“ auf.

Bitte berücksichtigen Sie, dass die Anwendung des Kompass – Zeit & Vertrauen ein grundlegendes **Akzeptanzlevel** voraussetzt. Um nachhaltig eine Verbesserung herbeizuführen, sollten die Teams bereits im Vorfeld auf die Inhalte eingestimmt werden. Es hat sich bewährt, den Kompass – Zeit & Vertrauen als Instrument zur Begleitung eines Change-Prozesses in Unternehmen einzuführen. Für eine Verhaltens- oder Einstellungsänderung sollten möglichst viele Mitarbeitende die Möglichkeit haben, sich an Entscheidungen zu beteiligen. Eine schrittweise Einführung kann dabei unterstützen, Akzeptanz zu schaffen. Partizipation sollte gefördert werden und der gesamte Prozess sollte aktivierend moderiert werden.

2.1 Aufbau und Nutzung des Kompass – Zeit & Vertrauen

Der Kompass – Zeit & Vertrauen ist je nach Bedarf im Team anwendbar: entweder als **Printversion oder als beschreibbares Formular in PDF-Format**. Somit ist er für virtuelle Teams ideal auch bei räumlicher Distanz anwendbar. Virtuelle Teams sollten sich zur Förderung des Vertrauens im Team auch persönlich treffen. Hierfür kann der Kompass – Zeit & Vertrauen ebenfalls eingesetzt werden. Eine mögliche Anwendung könnte wie folgt aussehen: Das Team trifft sich zu einer Klausurtagung, um die zwei Instrumente *E-Talk – Unsere Sprache sowie Vereinbarung – Zeit und Vertrauen* zu bearbeiten. An einem Tag werden beide Instrumente in der Gruppe bearbeitet. So wird die gemeinsame Zeit sinnvoll genutzt, da die Instrumente dabei unterstützen können, bestimmte Herausforderungen oder Wünsche zu thematisieren.

Bei den **Anwendungsbeispielen** wird grundsätzlich von Teams ausgegangen, die sich in einzelnen Videokonferenzen jeweils mit den Instrumenten auseinandersetzen. Videokonferenzen sind, falls möglich, Telefonkonferenzen vorzuziehen, da über die Körpersprache mehr Kommunikationskanäle wahrgenommen werden können. Durch Mimik und/oder Gestik der Personen sind zusätzliche Reaktionen und Emotionen zu beobachten, die eine etwaige Nachfrage sinnvoll machen. Telefonkonferenzen sind dann sinnvoll, wenn die Bandbreite bei der Übertragung bzw. die Übertragungsgeschwindigkeit begrenzt ist. Außerdem ist das Telefon dem Video vorzuziehen, wenn die Konzentration auf Inhalte im Vordergrund steht. Videokonferenzen können die Beteiligten vom eigentlichen Inhalt ablenken. Bei der Wahl der Medien kommt es folglich auf den Anlass an. Die verschiedenen Instrumente sind so konzipiert, dass sich meistens eine Person vorbereitet und das Meeting moderieren kann.

In der **Übersicht am Anfang** jedes Instruments ist eine kurze Zusammenfassung mit Inhalt, Zielsetzung, Anwendung und Bearbeitungsdauer aufgeführt. Das **Ziel** und der Punkt **Anwendung** verdeutlichen, in welchen Situationen das Instrument nützlich ist. Die **Bearbeitungsdauer** bezieht sich auf die Einarbeitung und Diskussion der Maßnahmen. Wenn Sie z. B. das Instrument *Gestaltung E-Leadership-Kompetenz* anwenden, sollten Sie zunächst 30 Minuten einplanen, um sich in einem Handlungsfeld mit einem Führungsinstrument auseinanderzusetzen und Ihre nächsten Schritte zu planen. Im Anschluss wird empfohlen, regelmäßige Reflektionen einzuplanen und Zeitfenster dafür ggf. im Kalender zu blockieren.

Nicht jedes Instrument ist für jede Konstellation gedacht. Der Selbstcheck für Teamleiter/innen kann z. B. allein oder ergänzend durch die Mitarbeitenden durchgeführt werden.

2.2 Beispiele zur Anwendung anhand eines fiktiven Teams

Beispielsteam

In dem Kompass Zeit & Vertrauen werden immer wieder Beispiele genutzt, um die Anwendung zu verdeutlichen. Auf dieser Seite stellen wir Ihnen das Beispielsteam vor, das von typischen Herausforderungen virtueller Arbeit betroffen ist. Die *Zeit & Vertrauen GmbH* ist eine Medienagentur mit 50 Mitarbeitenden. Das Projekt-Team ist aus organisatorischen Gründen auf zwei Standorte verteilt. Ziel des Teams ist es, zum 15. Oktober die ausgearbeitete Umweltschutz-Kampagne bei dem/der Kunden/Kundin zu präsentieren. Das Team wurde aus verschiedenen Abteilungen zusammengestellt, die sich gegenseitig ergänzen.

TEAM FRANKFURT

Eric Kühn

- Auszubildender, 18 J.
- Arbeitet 32 Std. pro Woche im Büro
- Hat eine eigene Aufgabe, für die er verantwortlich ist: Kundendatenbank

Lara Fischer

- Teamleitung, 32 J.
- Arbeitet 32 Std. pro Woche im Büro
- Koordiniert und coacht das Team, achtet auf Zielerreichung

Franziska Barth

- Verwaltung, 55 J.
- Arbeitet 30 Std. pro Woche im Büro
- Ist auf Kommunikation mit Teammitgliedern angewiesen

Robin Schneider

- Mediengestaltung, 25 J.
- Arbeitet 20 Std. pro Woche im Home-Office
- Erreichbarkeit ist eingeschränkt, weil er für seine Familie flexibel sein möchte

Stephan Braune

- Kundenbetreuung, 29 J.
- Arbeitet 40 Std. pro Woche, viel bei Kunden/Kundinnen
- Kann selten an Telefonkonferenzen teilnehmen, weil er viel unterwegs ist

TEAM HAMBURG

Vanessa Seiler

- Mediengestaltung, 25 J.
- Arbeitet 35 Std. pro Woche im Büro
- Neu im Team, zuständig für Bearbeitung von Videoclips

Janine Hirsch

- Redaktion, 45 J.
- Arbeitet 40 Std. pro Woche im Büro
- Zuständig für Recherche und Verfassen von Texten

2.3 Software KompassGuide

Inhalt: Durch unterschiedliche Kombinationen auf der Outcome-Ebene, der Gestaltungsebene, der Bedürfnisebene und der Akteursebene ergeben sich verschiedene Empfehlungen zur Orientierung.

Bearbeitungsdauer: ca. 15 Minuten

Ziel: Hinweise zur situationsgerechten Anwendung der Instrumente erhalten

Anwendung: In Feedback-Gesprächen oder Team-Meetings

Der KompassGuide ist auf Basis einer Interview-Studie entstanden und stellt zusammengefasst die unterschiedlichen Betrachtungsebenen dar. So bieten die fünf Ebenen eine **wissenschaftlich fundierte Vorauswahl** relevanter Handlungs-Faktoren für gute virtuelle Teamarbeit und Führung. Anhand der Anwendung können Teamleitung und Mitarbeitende in **Mitarbeitenden- oder Feedbackgesprächen eine mögliche Kernthematik identifizieren**. Die Orientierung an den vorgeschlagenen Themen kann helfen, das Gespräch in eine lösungsorientierte Richtung zu lenken und die verschiedenen relevanten **Betrachtungsebenen** zu berücksichtigen.

Bei Interesse an der Software wenden Sie sich gerne unter **iap@fom.de** an uns. In der Software können Sie unterschiedliche Faktoren auf den vier Ebenen „Outcome“, „Gestaltung“, „Bedürfnis“ und „Akteur“ (vgl. Abb. 5) anklicken und miteinander kombinieren. Je nach Kombination bekommen Sie dann eine Empfehlung, mit welchem Instrument in diesem Handbuch Sie anfangen sollten. Die Einschätzung dient Ihnen als Orientierung, da das Handbuch modular aufgebaut ist. Eine Unterscheidung auf der Ebene Virtualität entfällt, da sich die Empfehlungen für die unterschiedlichen Ausprägungen nicht unterscheiden.

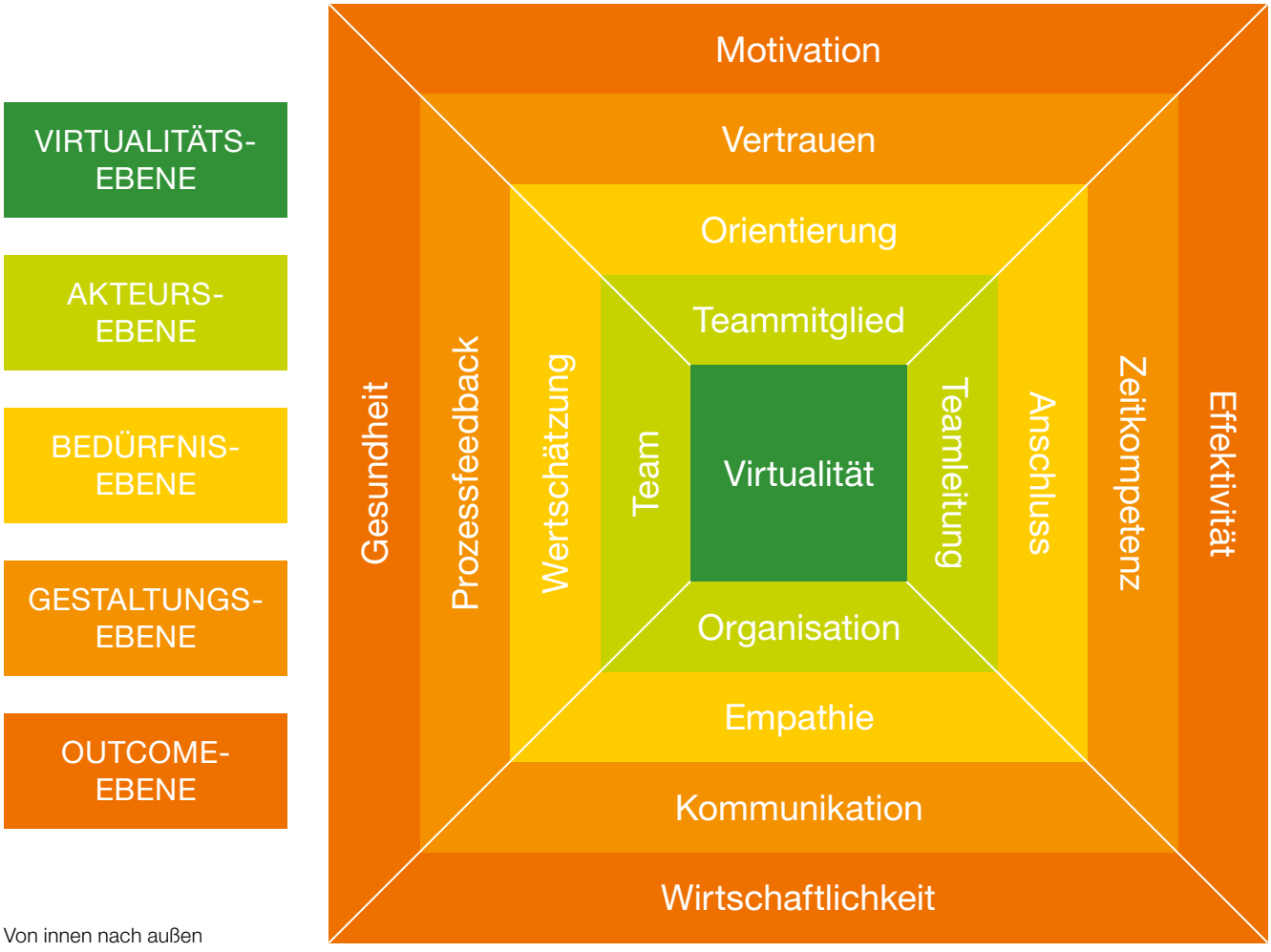


Abbildung 5: Schaltfläche aus der Software KompassGuide

Beispiel zur Anwendung:

Herr Schneider arbeitet seit Kurzem im Home-Office und ist sich oft nicht sicher, wie er mit dieser neuen Situation umgehen soll. Grundsätzlich gibt es keine Probleme, aber manche Arbeitsschritte laufen dennoch sehr schleppend. Daher sucht er das Gespräch mit seiner Vorgesetzten Frau Fischer.

Um sich dem Thema zu nähern, nutzen beide den KompassGuide und gehen der Reihe nach die unterschiedlichen Betrachtungsebenen durch.

- Virtualität tritt hier in Form von Home-Office auf (Virtualität liegt im Kern der Darstellung).

- Auf Ebene der Akteure erkennen beide, dass das ganze Team betroffen ist.

- Beim Bedürfnis meint Frau Fischer, dass wohl die Orientierung nicht ausreichend gegeben ist (wer ist wofür zuständig?), während Herr Schneider eher Empathie als problematisch betrachtet (wann brauchen andere eine Antwort, damit sie selbst weiterkommen?) ➤ nach kurzer Aussprache stellen sie fest, dass das Team tatsächlich stark auf die individuellen Aufgaben fokussiert ist und Empathie in Bezug auf gemeinsame Ziele und die dazu notwendigen Schritte fehlt.

- Gestalten lässt sich hier v. a. über die Kommunikation. Frau Fischer und Herr Schneider einigen sich darauf, mit dem Team eine mögliche Lösung zu besprechen.

- Der Outcome sollte schließlich eine bessere Effektivität sein.

➤ Bei der obigen Kombination zeigt der KompassGuide die Lösung *Vereinbarung – Zeit & Vertrauen* an. Das Team nimmt also das entsprechende Instrument zur Hand und spricht es in einem Meeting durch. Schließlich einigt sich das Team im Gespräch darauf, einen wöchentlichen telefonischen „Check“ durchzuführen.

3 ANALYSE- UND GESTALTUNGSEMPFEHLUNGEN ZEIT & VERTRAUEN

Dieses Kapitel enthält verschiedene Empfehlungen zur Analyse und Gestaltung von Zeitkompetenz und Vertrauen und damit verbundenen Ansätzen. Es ist gegliedert in drei Bereiche

- **Überblick:** Dieses Teilkapitel ermöglicht anhand der wichtigsten Informationen virtueller Teamarbeit und deren Voraussetzungen einen schnellen Einstieg.
- **Impulse:** Die Impulse stellen einzelne Maßnahmen dar, die Sie im Team direkt umsetzen können. Sie sind als Hilfestellung bei der Gestaltung virtueller Teamarbeit zu verstehen und können die Nachteile virtueller Kommunikation teilweise auffangen.
- **Zentrale Elemente:** Wer Team-, Organisations- und Personalentwicklung im Kontext virtueller Teamarbeit nachhaltig gestalten möchte, findet in diesem Bereich detailliert ausgearbeitete Maßnahmen. Die Maßnahmen sind an einzelnen Themen orientiert, die im Kontext von Zeitkompetenz und Vertrauen eine wichtige Rolle spielen.

3.1 Überblick

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN AUF EINEN BLICK	CHECKLISTE	BEST PRACTICE
• Schneller Einstieg • Aus Sicht der einzelnen Akteure	• Zur Überprüfung von technischen Voraussetzungen • Übersicht arbeitsorganisatorischer Voraussetzungen	• Beispiel für Umsetzung von Maßnahmen in der Praxis • Unternehmenskultur in der Praxis

3.1.1 Handlungsempfehlungen auf einen Blick

Virtualität	Akteur	Bedürfnis	Gestaltung	Outcome
Virtuelles Arbeiten	**Teammitglied, Organisation**	**Wertschätzung,** Orientierung, Empathie, Anschluss	**Zeitkompetenz, Vertrauen,** Prozessfeedback, Kommunikation	**Motivation, Effektivität,** Wirtschaftlichkeit, Gesundheit

Inhalt: Übersicht der wichtigsten Empfehlungen

Ziel: Schnelle Umsetzung

Bearbeitungsdauer: ca. 10 Minuten

Anwendung: Virtuelle Teamarbeit allgemein

INDIVIDUUM

- Arbeitsunterbrechungen durch Abgrenzung minimieren
- Umfeld über eigene Arbeitsweise und Grenzen informieren
- Zeit für Entwicklung einplanen

TEAM

- Teamintern Kommunikationsrichtlinien festlegen
- Teamintern Erreichbarkeit transparent machen
- Zeit für teaminterne Kommunikation einplanen

FÜHRUNGSKRAFT

- Orientierung geben, klare Anweisungen, bei Überlast reagieren
- Wenig kontrollieren und mehr über Aufgaben austauschen
- Verstärkt auf der Beziehungsebene kommunizieren
- Zeit für transformationale Führung einplanen

ORGANISATION

- Alle Akteure müssen beteiligt sein
- Verbesserung wirklich wollen
- Präventive Maßnahmen nutzen
- Zeit für Führung, Kommunikation und Entwicklung einplanen

3.1.2 Checkliste

Virtualität	Akteur	Bedürfnis	Gestaltung	Outcome
Standort-übergreifende Teamarbeit, Videokonferenz	**Organisation**	**Orientierung,** Wertschätzung	**Zeitkompetenz,** Prozessfeedback, Kommunikation	**Motivation,** Effektivität, Wirtschaftlichkeit, Gesundheit

Inhalt: Liste zum Abhaken, um zu prüfen, ob die wichtigsten Voraussetzungen für virtuelle Teamarbeit vorliegen

Bearbeitungsdauer: ca. 15 Minuten

Ziel: Übersicht und Selbstüberprüfung für Unternehmen

Anwendung: Projektbeginn, Meilensteine, jährliche Überprüfung der eigenen virtuellen „Kompetenz“

Checklistenpunkt	Bestandteile und Inhalt	Was wird benötigt?	1–5
Moderne IT-Infrastruktur[1]	Bereitstellung einer modernen Infrastruktur, damit man von allen Standorten/Home-Office den gleichen Zugriff hat, um standort-unabhängig zu arbeiten	• Telefon/Headset • Videokonferenzsystem • Messenger, Web-Konferenz-Software, virtuelle Konferenzräume, etc.	
Ressourcen für **mobiles** Arbeiten bereitstellen[1]	Flexible Arbeitsplätze (mindestens eine Option): • An allen Standorten • Home-Office-Möglichkeit • Buchbare Besprechungsräume mit entsprechend technischer Ausstattung	• Notebook • Mobile Devices • Home-Office-Vertrag: Datenschutz bei Home-Office, Zugangsrechte in Partnerschaften/Mitbewohner • Leitfaden/Anwendungsbeispiele im Umgang mit Home-Office	
Technische Ausstattung: Kommunikation interner Systeme[2]	Integration verschiedener Anwendungsprogramme zur Förderung der Übersichtlichkeit. Z. B. Integration Mailclient, Telefonclient, Kalender, Projektmanagement, CRM, Dokumentation, etc. (Erkennung von erreichbaren Kollegen/innen) (vlg. Instrument „Dashboard“)	• Entsprechende Software • Betriebliche Regelungen der Kommunikation • Intranet	
Umgang mit Zeitmanagement in der Einarbeitung integrieren[2]	Zeitmanagement als Element des Einarbeitungsplans durch Coaching in Präsenz	Webinare / Trainings zum Thema Zeitmanagement und zu mobilem Arbeiten	
Gelegenheit zu persönlichem Austausch/ Face-to-face Treffen[2]	Vereinbarungen, sich regelmäßig zu treffen – vorgegeben durch Teamleitung	Organisation von Dienstreisen	
Kompetenzen/ Auswahl der teilnehmenden Teammitglieder/ Teamleitung[2]	Anforderungen an die TM*: • Organisiertheit • Selbstständigkeit • Zielorientiertheit • Vertrauensvoll und ehrlich	Passendes Persönlichkeits- und Kompetenzprofil für das jeweilige Team	
Führungsstil[2]	TM dürfen nicht allein gelassen werden – kooperativer Führungsstil	Ständige Reflexion der Aufgaben und Tätigkeiten; Gesprächstermine, Vereinbarungen, etc. Niederschreiben von To-Dos	

*TM = Teammitglied

1: Grundvoraussetzung; 2. Optimierungspotenzial

Bewerten Sie die Umsetzung der Checklistenpunkte in Schulnoten von 1–5.

3.1.3 Best Practice

Virtualität	Akteur	Bedürfnis	Gestaltung	Outcome
Virtuelles Arbeiten	**Teammitglied, Organisation**	**Wertschätzung,** Orientierung, Empathie, Anschluss	**Zeitkompetenz, Vertrauen,** Prozessfeedback, Kommunikation	**Motivation, Effektivität,** Wirtschaftlichkeit, Gesundheit

Inhalt: Beispiel für Umsetzung und Unternehmenskultur in der Praxis

Bearbeitungsdauer: ca. 10 Minuten

Ziel: Inspiration, Perspektivenwechsel, Sammlung und Kommunikation von Best Practice-Beispielen

Anwendung: KMU, die sich den Herausforderungen virtueller Teamarbeit stellen wollen, können durch diese Texte einen Einstieg finden

3.1.3.1 Unternehmenskultur bei der perbit Software GmbH

perbit®

In diesem Abschnitt werden Best Practice-Beispiele der perbit Software GmbH zu verschiedenen Aspekten dargestellt, die die Unternehmenskultur beeinflussen. Diese Beispiele sollen die Leser und Leserinnen inspirieren und zur Orientierung beitragen.

Du- und „Offene Tür“-Kultur bei perbit

Bei perbit herrscht eine Kultur der offenen Türen für alle Mitarbeitenden. Sowohl Kollegen/Kolleginnen, direkte Vorgesetzte, Personalabteilung als auch Geschäftsführung zeigen damit ihre jederzeitige Ansprechbarkeit, was zu kurzen Wegen der Ansprache und Problemlösung beiträgt. Dies fördert das Betriebsklima durch die damit verbundene Aufhebung symbolischer Hierarchien. Der kollegiale Umgang und die Vertrauenskultur fördern informelle Gespräche auf den „Fluren und in den Cafeterien“. Auch am Arbeitsplatz ist jederzeit Gelegenheit für informelle Gespräche.In virtueller Zusammenarbeit wird der Ansatz weiterverfolgt, indem die offene Tür durch eine Software im Telefon-Client symbolisiert wird.

Gesundheitsmanagement bei perbit

Gesundheit ist ein wichtiges Gut. Durch das betriebliche Gesundheitsmanagement soll dieses erhalten und gefördert werden.

Die Balance zwischen Beruf und Privatleben ist ein wesentlicher Faktor für das Wohlbefinden. Denn gesunde engagierte Mitarbeitende sind eine wichtige Voraussetzung für Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit.

perbit setzt sich für die Gesundheit der Mitarbeitenden sowie für Prävention am Arbeitsplatz mit folgenden Maßnahmen ein:

- Wöchentliche Massagen
- Täglich frisches Obst, Gemüse und Mineralwasser
- Sport (Yoga, Joggen, Fußball, Radfahren, Tischtennis) initiiert durch Mitarbeitende
- Beratung der ergonomischen Ausrichtung des Arbeitsplatzes
- Anschaffung ergonomisch adäquater Arbeitsmittel (Büromöbel, Maus, Tastatur, Gel-Kissen)
- Finanzierung von Computerbrillen

Vertrauensarbeitszeit bei perbit

Bei perbit wird eine variable Vertrauensarbeitszeit praktiziert. Im Mittelpunkt stehen die Begriffe Vertrauen, Eigenverantwortung, Flexibilität und Ergebnisorientierung.

perbit vertraut auf die Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden und den Willen, gemeinsam die Unternehmensziele zu erreichen. Die gelebte Vertrauensarbeitszeit ist ergebnisorientiert gestaltet und bietet den Mitarbeitenden die erforderliche Zeitautonomie. Die freie Arbeitszeitgestaltung wird sehr geschätzt. Die Mitarbeitenden erfüllen ihre arbeitsvertraglichen Verpflichtungen basierend auf den rechtlichen Grundlagen eigenverantwortlich im Team.

In Abhängigkeit von der Funktion ergeben sich die Anforderungen an die Arbeitszeitgestaltung. Die Gewährleistung eines reibungslosen Geschäfts- und Betriebsablaufes liegt in der Verantwortung des jeweiligen Teams in Abstimmung mit den zuständigen Vorgesetzten. Planungsgrundlagen sind dabei beispielsweise die aktuelle Auftragssituation, die Erreichbarkeit für Kunden/Kundinnen oder die Einhaltung entsprechender Servicestandards.

Mitarbeitende, deren Leistungen an Kunden/Kundinnen fakturiert werden, dokumentieren diese Leistungsstunden gemäß den Richtlinien für die Leistungsstundenerfassung. Für betriebswirtschaftliche Betrachtungen werden die fakturierten Stunden erfasst und bei den Außendienstmitarbeitenden die Reisezeiten.

Dafür, dass kein Missverhältnis zwischen vertraglicher Arbeitszeit, Funktion und Aufgabenumfang (Über- bzw. Unterlast) entsteht, sind sowohl die Mitarbeitenden als auch die Führungskräfte verantwortlich. Bei der Bewertung von Arbeitszeit werden auch Reisezeiten der Außendienstmitarbeiter/innen berücksichtigt. Als Instrument zum Ausgleich von Überstunden kann die Führungskraft Freizeitausgleich gewähren. Die gesetzlichen Bestimmungen des Arbeitszeitgesetzes (ArbZG) sind einzuhalten.

Maßnahmen zur Gestaltung flexibler Arbeit

Flexible Arbeitszeit

- Flexible lebensphasenorientierte Arbeitszeitmodelle
- Teilzeitmodelle auch für Führungskräfte
- Reduzierung von Reisezeiten durch verstärkten Einsatz von Online-Dienstleistungen
- Elternzeit-Gespräche (auf Wunsch für beide Elternteile)

Flexibler Arbeitsort

- Gesetzliche Vorgaben für erfolgreiches Arbeiten im Home-Office
- Home-Office – Tipps zur Arbeitsorganisation im Home-Office
- Nutzung eines Videokonferenzsystems zur Reduzierung von Reisen zwischen den Standorten
- Nutzung modernster Kommunikationstechnik

Unterstützung Life-Domain-Balance

- Angebot von Resilienz-Seminaren, um Krisen, auch im privaten Bereich, besser zu meistern
- Angebot einer Notfallbetreuung von Kindern im Betrieb
- Kinderbetreuungszuschüsse
- Unterstützungsmaßnahmen bei der Pflege von Angehörigen
- Führung eines Kontakthalteprogramms für Beurlaubte

3.1.3.2 Implementierung eines Instruments aus dem Kompass – Zeit & Vertrauen am Beispiel der D.O.M. Datenverarbeitung GmbH

D.O.M
IT-Lösungen mit Zukunft

Die beiden Instrumente *E-Talk – Unsere Sprache* und *Vereinbarung – Zeit & Vertrauen* wurden von der D.O.M. Datenverarbeitung GmbH eingeführt, um Leitbilder für die einzelnen Teams und später ein Unternehmensleitbild daraus zu generieren. Durch eine Begleitung des Prozesses mit organisationalen Informationsmaßnahmen und die Förderung von Partizipation wurde das Vorhaben von der Belegschaft sehr gut angenommen. Es wurde von einer verbesserten Kommunikation berichtet. Da die Implementierung in mehreren Schritten besonders erfolgsversprechend ist, kann der erfolgreiche Umsetzungsprozess auch für andere Unternehmen als Vorbild dienen.

PHASE 1

Organisatorische Vorbereitungen und Workshops durch Projektteam

I. **Gemeinsames Brainstorming** hinsichtlich wichtiger Leitthemen zu Kommunikation und Zusammenarbeit im Unternehmen

II. Weitere **Operationalisierung** durch die Entwicklung zugehöriger Elemente und Ausprägungen

III. Entwicklung einer **Prototyp-Checkliste** durch methodische gemeinsame Visualisierung an Whiteboard und mit Kärtchen

IV. **Auswahl eines initialen Pilotteams** für das Prototyping

Erstellung einer Basis-Checkliste als Impulsgeber

Darstellung der Leitthemen und Indikatoren in Form einer Liste mit Raum für **eigene, individuelle Elemente**

Skalen zur persönlichen **Einschätzung der Wichtigkeit** der einzelnen Elemente

Persönliche Einschätzung des Ist-Zustands hinsichtlich der **Verbesserungspotenziale im Team** in Form eines Ampelsystems

Erster Workshop durch initiales Pilotteam

Gemeinsame **Diskussion und teamindividuelle Anpassungen** der einzelnen Leitthemen auf Grundlage der Basis-Checkliste

Evtl. **Ergänzung** der Basis-Checkliste um weitere Elemente

Verteilung der Checkliste an alle Team-Mitglieder

Auswertung aller Checklisten durch Leitung: **Festhalten der wichtigsten Leitthemen**

Gemeinsame **Festlegung von verbindlichen Maßnahmen**

PHASE 2

Vorstellung des Vorhabens in einer Infoveranstaltung → Mobilisieren von Promotern → Sukzessive Durchführung der Workshops in allen Teams

Vorstellung des Prozesses und dessen Ziele **an alle Mitarbeiter**

Beschreibung **erster Eindrücke** und Ergebnisse des Pilotteams

Zielsetzung:

- *Begeisterung und Interesse wecken*
- *Hohe Partizipation der Mitarbeiter*

Vertreter der betreffenden Teams als **Multiplikator/ Promoter** gewinnen durch persönliche Gespräche mit Projektteam

Zielsetzung:

- *Begeisterung und Interesse wecken*
- *Herausstellen der Vorteile und Nutzen*

Workshops im Rahmen der **turnusmäßigen Retrospektive**, um Verbesserungspotenziale direkt ansprechen zu können

Ergänzung um **weitere individuelle Elemente zu den Leitthemen** in den einzelnen Teams

Begleitung/Moderation der Workshops durch Vertreter des **Projektteams**

Erstellung einer **team-individuellen Unterlage** mit den wichtigsten Leitthemen und Elementen

Ausblick: Review zur Kontrolle der adäquaten Übersetzung der Leitthemen in die Praxis

Anvisiertes übergeordnetes Ziel:

Entwicklung eines Kommunikationsleitbilds für das Unternehmen

Auswertung der wichtigsten Leitthemen, resultierend **aus allen Checklisten** aller Teams / Abteilungen

Gemeinsame Definition des internen **Kommunikationsleitbilds** für das Unternehmen

3.2 Impulse

Die Impulse stellen einzelne Maßnahmen dar, die Sie im Team direkt umsetzen können. Sie sind als Hilfestellung bei der Gestaltung virtueller Teamarbeit zu verstehen und können die Nachteile virtueller Kommunikation teilweise auffangen.

Impuls: Ready to Fly

Virtualität	Akteur	Bedürfnis	Gestaltung	Outcome
Video-konferenzen	**Teammitglieder,** Team	**Empathie**	**Kommunikation, Zeitkompetenz,** Vertrauen, Prozessfeedback	**Effektivität,** Wirtschaftlichkeit

In Videokonferenzen steht oft eine effiziente und zielführende Durchführung im Vordergrund und das harmonische Miteinander geht leicht verloren. Daher sind Nachfragen besonders wichtig, um Anliegen zu klären, Vorbereitungsmaßnahmen abzuschließen und alle auf einen Informationsstand zu bringen. Nutzen Sie diese Maßnahme in virtuellen Meetings, um zu überprüfen, ob alle Beteiligten bereit zum „Abflug“ sind.

Impuls: E-Coffee

Virtualität	Akteur	Bedürfnis	Gestaltung	Outcome
Standort-übergreifende Teamarbeit	**Teammitglieder, Teamleitung,** Organisation	**Anschluss**	**Vertrauen,** Kommunikation, Prozessfeedback, Zeitkompetenz	**Gesundheit, Motivation,** Wirtschaftlichkeit, Effektivität

Da bei standortübergreifender Arbeit der persönliche Kontakt leicht verloren geht, bietet der E-Coffee die Gelegenheit, einen Ausgleich zu schaffen. Über eine Videoübertragung in der Arbeitszeit werden die Mitarbeitenden hier aufgerufen, informelle Kommunikation zu nutzen und sich auszutauschen.

Impuls: E-Daily

Virtualität	Akteur	Bedürfnis	Gestaltung	Outcome
Virtuelles Arbeiten	**Team,** Teammitglieder	**Wertschätzung, Anschluss, Orientierung,** Empathie	**Prozess-feedback,** Zeitkompetenz, Vertrauen	**Effektivität,** Wirtschaftlichkeit, Motivation, Gesundheit

Das Daily-Stand-Up-Meeting dient in agiler Projektarbeit dazu, sich täglich auf den neuesten Stand zu bringen. Damit dies auch in virtuellen Teams reibungslos funktioniert, bietet es sich an, das „Daily“ telefonisch durchzuführen und routiniert die wichtigsten Informationen auszutauschen.

3.2.1 Impuls: Ready to fly

Virtualität	Akteur	Bedürfnis	Gestaltung	Outcome
Video-konferenzen	**Teammitglieder,** Team	**Empathie**	**Kommunikation, Zeitkompetenz,** Vertrauen, Prozessfeedback	**Effektivität,** Wirtschaftlichkeit

Inhalt: Checkliste für virtuelle Meetings; vor der Durchführung kann das Team die Punkte gemeinsam durchgehen und Unklarheiten beseitigen

Bearbeitungsdauer: ca. 45 Minuten

Ziel: Die Kommunikation und den Ablauf virtueller Meetings verbessern; Förderung von Zeitkompetenz

Anwendung: Strukturierung virtueller Meetings

Hintergrund: Jeder kennt das – der Kaffee zur Begrüßung, Smalltalk in der Pause, Austausch mit Gesprächspartnern... Hierbei werden Kontakte geknüpft und es wird das ein oder andere Problem unkonventionell gelöst. Anders verhält es sich beim virtuellen Meeting – hier funktioniert das so nicht. Bei virtuellen Meetings ist es unumgänglich, schon im Vorfeld anders zu planen und zu kommunizieren.

TIPP
Verwenden Sie Elemente der Checkliste nach Bedarf, sodass der Ablauf dynamisch bleibt.

Erläuterung: Die Checkliste enthält Tipps für die Vorbereitung und Umsetzung virtueller Meetings. Moderatoren und Moderatorinnen können die Liste nutzen, um vorab zu prüfen, ob alles Wichtige erledigt und besprochen wurde.

Anwendung:

- Gehen Sie als Moderator/in die Liste vorab durch und markieren Sie, was Sie in jedem Fall prüfen möchten
- Prüfen Sie, ob alle Vorbereitungen Ihrerseits getroffen wurden
- Im Meeting: Gehen Sie Punkt für Punkt der Reihe nach durch. Wenn es ein paar Minuten länger dauert, sparen Sie dafür später Zeit, da alle „mitgenommen werden“
- Fragen Sie, ob alle Vorbereitungen getroffen wurden, z. B. jeder mit Getränken ausgerüstet ist und Handys aus sind
- Vergessen Sie nicht den letzten Punkt: Der Hauptteil des Meetings startet erst, wenn alle „Ready to fly“ gesagt haben

Beispiel: Herr Kühn nimmt regelmäßig an der wöchentlichen Telefonkonferenz teil, da es wichtig ist, dass auch er als Auszubildender über die Vorgänge informiert ist. Da er jedoch bei einigen Besprechungen nicht dabei ist, bekommt er einiges nicht mit. Deswegen kann er den Gesprächen in Telefonkonferenzen oft nicht folgen. Manchmal fehlt ihm nur eine kurze Information über den Arbeitsstand zu einer Aufgabe, um sich selbst einbringen zu können.

Der *Impuls: Ready to fly* bietet Herrn Kühn die Möglichkeit, das Thema anzusprechen. Er argumentiert, dass es nützlich wäre, wenn bei dem Jour-fixe jeder noch vor Beginn zu Wort kommt, da es ihm sonst schwerfällt, die anderen Teammitglieder in ihren Ausführungen wegen Rückfragen zu unterbrechen. Mit der *Checkliste – Startphase eines virtuellen Meetings* haben zudem auch die anderen Teammitglieder die Möglichkeit, etwas anzusprechen, was sie sonst während der Telefonkonferenz ablenken würde.

Checkliste – Startphase eines virtuellen Meetings

Vorbereitungsphase	
01. Moderator/in und Präsentator/in bestimmen	Moderator/in leitet und moderiert das Meeting Präsentator/in stellt Inhalte vor
02. Agenda erstellen und frühzeitig an alle Teilnehmenden versenden	Ablauf inkl. Zeitabschätzung, Pausenplanung und Teilnehmerliste
03. Technische Voraussetzung klären, ggfs. testen und an Teilnehmende versenden	z. B. aufzurufende URL, Einwahl-Code, genutzte Software *Hinweis:* Die Teilnehmenden sollten sich idealerweise bereits einige Minuten vor Beginn des Meetings **einloggen**. Technische Probleme lassen sich somit noch erkennen und beheben.
04. Ruhe während des Meetings	Alle Teilnehmenden darauf hinweisen, dass man für einen möglichst niedrigen Geräuschpegel rundherum sorgt. Dazu evtl. Fenster und Türen schließen, die Kollegen/Kolleginnen im Großraumbüro informieren.
05. Zeitplan einhalten	Vorab Einhaltung der Zeitvorgaben besprechen (ggf. auch der einzelnen Agendapunkte)
Zu Beginn des Meetings	
06. Begrüßung	Der/die Moderator/in begrüßt alle Anwesenden und erklärt Thema sowie Ziel des Meetings. Die Rollenverteilung für alle zusammenfassen: Moderator/in, Protokollant/in, Zeitnehmer/in.
07. Meeting-Regeln	• Alle Teilnehmenden sollten klar, deutlich und langsam sprechen • Vereinbarung wie kommuniziert wird (Handzeichen, Chat, Diskussion) • Konzentration ist Voraussetzung, daher der Hinweis, keine Mails checken und kein Internetsurfen während des Meetings
08. Persönliche Vorstellung	Wenn nicht bekannte Teilnehmende im Meeting dabei sind, sollten sich alle Personen miteinander bekannt machen, um eine angenehme Gesprächsatmosphäre zu erzeugen.
09. Vorstellung Agenda	
10. Offene Fragen / Erwartungen vorab klären	Moderator/in versucht hierdurch nochmals alle auf den gleichen Stand zu bringen, um dann in angenehmer Atmosphäre zu starten.
„Ready to fly!“	

3.2.2 Impuls: E-Coffee

Virtualität	Akteur	Bedürfnis	Gestaltung	Outcome
Standort-übergreifende Teamarbeit	**Teammitglieder, Teamleitung,** Organisation	**Anschluss**	**Vertrauen,** Kommunikation, Prozessfeedback, Zeitkompetenz	**Gesundheit, Motivation,** Wirtschaftlichkeit, Effektivität

Inhalt: Etablierung von „Kaffeepausen“ mit Mitarbeitenden an anderen Standorten

Ziel: Persönlichen und informellen Austausch fördern, Vertrauensaufbau

Bearbeitungsdauer: ca. 30 Minuten

Anwendung: Teams, die über Distanz zusammenarbeiten und bei Kommunikationsschnittstellen

Hintergrund: Ein Arbeitsplatz im eigenen Büro oder in einem Großraumbüro ist der Standard der vergangenen Jahre. Hierbei steht der persönliche Kontakt im Vordergrund. Der Übergang zum virtuellen Zeitalter erfordert ein **Umdenken**: neben kommunikativen Aspekten und der Umgestaltung von Arbeitszeit-Regimes wird auch die **Raumkonzeption bzw. -nutzung** Schnittstelle zwischen der realen und der virtuellen Arbeitswelt.

TIPP
Die Teilnahme am E-Coffee erfolgt natürlich freiwillig.

Erläuterung: Wichtig für die Umsetzung ist, dass die Organisation die technischen Anforderungen für einen E-Coffee erfüllt (**Kamera, Raum, Software, Ton, Licht**). Außerdem sollte das Unternehmen deutlich machen, dass der E-Coffee in der Arbeitszeit stattfindet. Da explizit der informelle Austausch gefördert werden soll, kann es sinnvoll sein, ein **Zeitbudget** dafür festzulegen.

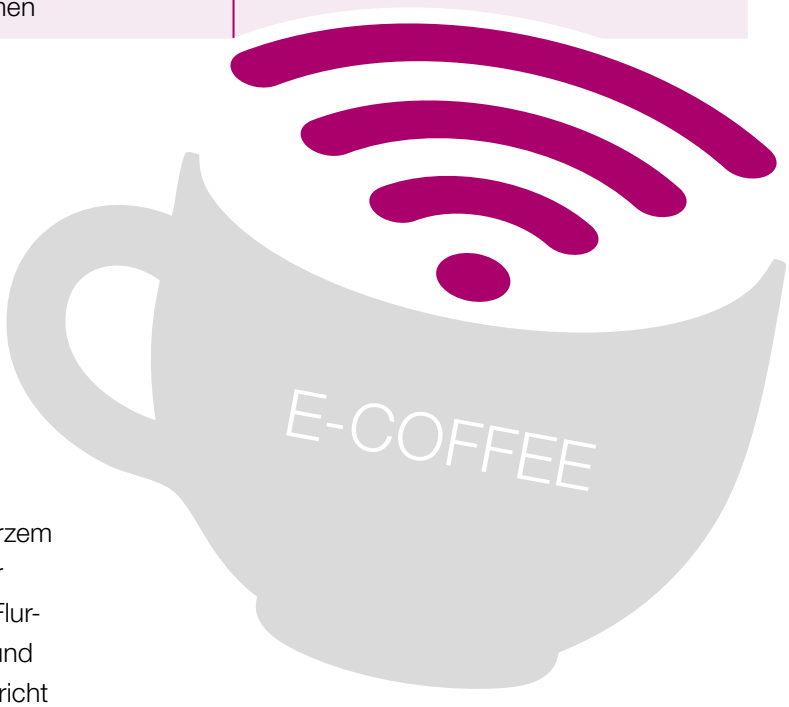
Anwendung: Durch immer wiederkehrende Informationen oder Einladungen sollen Mitarbeitende angeregt werden, sich bewusst eine private Auszeit mit ihren Kollegen/Kolleginnen zu nehmen. Das kann die Verabredung am Arbeitsplatz bzw. im Home-Office sein, bei der per Videoübertragung private Gespräche geführt werden (durch E-Coffee-Tablet oder Notebooks). Auch ein spontanes virtuelles Treffen im Gang oder im Café (per Videoübertragung) ist möglich, bei dem sich die Beschäftigten bei einer Tasse Kaffee austauschen. Ein weiteres Szenario besteht in einer Verabredung in einem separaten Raum, bei der ein Austausch in gemütlicher Atmosphäre zu einem bestimmten Thema stattfinden kann. Um die Akzeptanz dieser neuen Maßnahme zu fördern, bietet es sich an, Mitarbeitende durch aktive Ansprache zu motivieren. Es empfiehlt sich, eine Person zu bestimmen, die proaktiv an die Möglichkeit erinnert und die unterschiedlichen Formen des E-Coffee begleitet. So können anfängliche Bedenken in der Belegschaft abgebaut werden.

Maßnahmen zur Etablierung des E-Coffee

- Event-Charakter: Ankündigung als thematisches Event für fünf Minuten.
- Werbemaßnahmen: Bei Empfängen oder besonderen Anlässen einen weiteren Konferenzraum zuschalten.
- Raum x im Standort zu bestimmter Uhrzeit für Treffen festlegen (z. B. mit Tablet). Wenn keiner da ist, geht man wieder.
- Verlosung von E-Coffee-Partner/innen als einmaliges Event zur Etablierung verwenden.

Möglichkeiten der Realisierung des E-Coffee

Was?	Wie?	Wer?
Virtuelle Cafés	Nischen in der Caféteria	Kleingruppen bis 5 Personen
Fireplace	Zwei gemütliche Räume z. B. mit Sofa, Lounge usw. ausgestattet	Kleingruppen, für längere und vertrauliche Gespräche
Verlängertes Büro / E-Office	Hier steht die Verbindung von zwei Büros an unterschiedlichen Standorten im Fokus. Via Videotechnik (Rundum-kamera, Videowand) wird ein audio-visuelles Meeting möglich. Nähe, Teamwork und Präsenz wird dadurch gefördert.	Zwei bis vier Mitarbeitende in den jeweiligen Büros, eignet sich sowohl für formelle als auch informelle Kommunikation und kann spontan genutzt werden.
E-Coffee-Tablet	Ein oder mehrere Pool-Tablets werden zentral zur Verfügung gestellt, Mitarbei-tende können dann das Tablet zu einem flexiblen Platz mitnehmen	Kleingruppen für formelle und informelle Gespräche



Beispiel: Herr Schneider hat als Consultant vor Kurzem ins Home-Office gewechselt. Er fühlt sich mit der neuen Arbeitsweise sehr wohl, vermisst aber die Flur- und Cafeteria Gespräche mit seinen Kolleginnen und Kollegen, da er ihnen kaum noch begegnet. Er spricht darüber mit seiner Vorgesetzten Frau Fischer und trifft auf ein offenes Ohr.

Spontan schlägt sie vor, sich regelmäßig zu einem E-Coffee zu verabreden. Die Treffen sollen sowohl mit Frau Fischer als auch mit den Kolleginnen und Kollegen der Abteilung von Herrn Schneider stattfin-den. Auch andere Abteilungen können mit einbezogen werden.

Im nächsten Meeting stellen sie den E-Coffee vor und treffen gemeinsam folgende Absprache:

- Ein E-Coffee-Termin wird jeweils am Montag um 9 Uhr mit der Führungskraft vereinbart. Hier sind auch private Themen kein Tabu – im Gegenteil: es soll in einer lockeren Atmosphäre geplaudert werden.
- Ein weiterer E-Coffee-Termin wird jeweils am letzten Freitag des Monats mit Mitarbeitenden in der Cafe-teria nach der Mittagspause vereinbart. Wer Lust und Zeit hat trifft sich an ein einem freien Tablet zum Kaffeetrinken mit Herrn Schneider.

3.2.3 Impuls: E-Daily

Virtualität	Akteur	Bedürfnis	Gestaltung	Outcome
Virtuelles Arbeiten	**Team,** Teammitglieder	**Wertschätzung, Anschluss, Orientierung,** Empathie	**Prozess-feedback,** Zeitkompetenz, Vertrauen	**Effektivität,** Wirtschaftlichkeit, Motivation, Gesundheit

Inhalt: Ein tägliches Status-Update, das telefonisch stattfindet

Ziel: Austausch fördern, Klarheit und Orientierung bei Aufgaben

Bearbeitungsdauer: Einarbeitung ca. 1,5 Stunden, danach ca. 15 Minuten

Anwendung: Wenn Aufgaben stark miteinander verflochten sind und bei Synergien im Team

Hintergrund: Bei standortübergreifender Teamarbeit finden weniger Begegnungen statt als in Präsenz. Kurze Gespräche über aktuelle Vorkommnisse und das Tagesgeschehen finden in Präsenz mehr oder weniger von allein statt. Dies hat den positiven Nebeneffekt, dass Informationen automatisch weitergegeben werden. Im virtuellen Umfeld dagegen finden Abstimmungen per Chat, App oder durch Telefonate statt, wenn es einen konkreten Anlass gibt, was zur Folge hat, dass Gespräche und Informationsaustausch in der Regel komprimierter stattfinden. So kann es leichter passieren, dass bestimmte Informationen verloren gehen oder Unklarheit bei der Bearbeitung von Aufgaben entsteht.

Erläuterung: Dieser Impuls soll Teams zum regelmäßigen Austausch anregen. Es wird empfohlen, den Takt häufiger als den geschätzten Bedarf anzusetzen. Somit sollte genug Zeit bleiben, dass jeder zu Wort kommt. Die Maßnahme kann schrittweise implementiert werden, am Anfang müssen noch nicht unbedingt alle Regeln exakt eingehalten werden!

Anwendung:

- Eine Person ist zuständig für die Anwendung.
- Im ersten Gespräch mit dem Team wird das Durchführungs-Intervall festgelegt (z. B. täglich).
- Auch Uhrzeit und Dauer werden vorab festgelegt (z. B. 10:00 Uhr, 10 Minuten).
- Eine Abmeldungsregelung wird besprochen (z. B. am Tag vorher abmelden, wenn die Teilnahme nicht möglich ist. ➤ Die Konsequenz im Bespiel könnte sein: Die Telefonkonferenz findet statt, wenn nur eine Person absagt; bei mehr Absagen fällt sie ganz aus).
- Das Gespräch wird regelmäßig durchgeführt. Als Leitfaden dient der Fragenkatalog auf der folgenden Seite.
- Wird die angesetzte Dauer nicht komplett ausgeschöpft, kann das E-Daily auch früher enden.
- Legen Sie als Team einen Ablauf und Inhalte (vgl. Fragenkatalog) klar fest und stellen Sie sicher, dass das ganze Team sie einhält (vgl. *Vereinbarung – Zeit & Vertrauen*). Bei Abweichungen suchen Sie ein offenes Gespräch abseits des Formats.
- Für den Ablauf hat sich folgendes Vorgehen bewährt: Alle Teilnehmenden bekommen einen festen Zeitslot (z. B. drei Minuten, abhängig von Teamgröße), um ihre Themen kurz vorzustellen und selbst Schwerpunkte zu legen. So wird die Zeitvorgabe leichter eingehalten.
- Ausufernde Diskussionen sollten notiert und verschoben werden. Verschiebungen im Zeitplan können für andere zu Problemen führen, daher ist der „Zeitslot“ unbedingt einzuhalten.
- Sprechen Sie nach einer festgelegten Zeit darüber, wie nützlich das E-Daily empfunden wird und passen Sie das Vorgehen ggf. an. Diese Art von strukturierter Reflexion ist entscheidend für eine nachhaltige Gestaltung. Nutzen Sie dazu aktivierende Fragetechniken und Methoden!
- Optional: Beim „Daily Stand-Up-Meeting” ist es üblich, dass alle stehen. Probieren Sie doch aus, wie es ist, beim Telefonieren zu stehen.
- Optional: Die Nutzung von Videoübertragung motiviert die Teilnehmenden dazu, konzentriert mitzuarbeiten, kann aber auch ablenken. Wägen Sie ab, was für Sie wichtiger ist!

Fragenkatalog „Virtual daily stand-up“

- Was ist heute zu tun?
- Wie ist der Stand von einem aktuellen „To-Do“?
- Gibt es Störfaktoren, die verhindern, dass ich meine Arbeit schaffe?
- Wo brauche ich Unterstützung/Rat?
- Was sollten meine Kollegen/Kolleginnen wissen? (neue Informationen, etc.)
- Welche Themen werden dringend?
- Gibt es Punkte, die noch besprochen werden müssen, bevor ich meine Arbeit erledigen kann?
- Wo fehlt Zuarbeit? Wo fehlen Informationen?

Beispiel: Frau Seiler ist seit ein paar Monaten im Team und kennt sich noch nicht mit allen Gepflogenheiten und Abläufen aus. Bei der Bearbeitung der Videoclips stellt sie fest, dass ihr regelmäßig Informationen für die Umsetzung fehlen. Wenn sie ihre Teammitglieder fragen möchte, passiert es oft, dass diese nicht erreichbar sind und sie daher auf E-Mails zurückgreifen muss. Dies verzögert ihren Arbeitsablauf und stellt sie oft vor neue Fragen, z. B. ob sie die Frage mit etwas Recherche nicht selbst beantworten kann oder das Thema doch weglässt.

Als Frau Seiler die Beschreibung des „E-Daily“ liest, wird ihr klar, dass dieses Vorgehen ihr sehr helfen würde. Sie spricht mit ihrer Führungskraft Frau Fischer, die ein Meeting einberuft. Bei dem Meeting erklärt Frau Seiler ihr Anliegen und den Lösungsansatz. Frau Barth ist zunächst skeptisch, da sie sich von dem Format eingeschränkt fühlt. Sie erklärt sich jedoch bereit, zumindest für einen Monat lang das Verfahren zu testen. Nach einer kurzen Diskussion einigt sich das Team auf folgendes Vorgehen:

- Frau Seiler moderiert die E-Dailys.
- Montags findet ein wöchentliches Jour-fixe mit allen sieben Teammitgliedern statt, das nicht Teil der E-Dailys ist.
- Mittwochs (14:00 bis 14:30 Uhr) und freitags (11:00–11:30 Uhr) finden die E-Dailys statt.
- Jeder hat einen Joker: Pro Woche darf eine Telefonkonferenz abgesagt werden.
- Alle führen das E-Daily stehend durch, weil es gut für den Rücken ist, öfter die Position zu wechseln und aktiviert.
- Herr Braune hat wegen der vielen Kundentermine einen zusätzlichen Joker pro Monat.
- Der Plan wird ab August umgesetzt und im September wird der erste Freitagstermin für eine Reflexion genutzt.

Das erste E-Daily ist noch etwas ungewohnt, doch nach zwei Wochen ist das Team schon eingespielt und alle sind pünktlich zur Telefonkonferenz eingeloggt. Frau Fischer unterstützt die Moderatorin mit einem Trick: Sie erzählt vor dem Beginn jeder Telefonkonferenz eine lustige Anekdote, sodass keiner ein E-Daily verpassen möchte. Auch Frau Barth, die zu Beginn Bedenken geäußert hatte, ist positiv überrascht. Sie kann innerhalb kürzester Zeit wichtige organisatorische Fragen klären und spart sich damit mehrere E-Mails.

Bei der Reflexion wird festgestellt, dass alle bei dem Format bleiben möchten, da es den Ablauf sehr erleichtert. Das Team hat jedoch festgestellt, dass es manchmal schwierig ist, 30 Minuten im Kalender zu blockieren. Daher wird die Dauer auf 15 Minuten reduziert. Einige Teilnehmende sprechen nach dieser Zeit noch weiter über Themen, die nicht für das ganze Team relevant sind.

3.3 Zentrale Elemente

Wer Team-, Organisations- und Personalentwicklung im Kontext virtueller Teamarbeit nachhaltig gestalten möchte, findet in diesem Bereich detailliert ausgearbeitete Maßnahmen. Die Maßnahmen sind an einzelnen Themen orientiert, die im Kontext von Zeitkompetenz und Vertrauen eine wichtige Rolle spielen.

- **Dashboard:** Dieses Instrument ist als Hilfestellung bei der Organisation von Aufgaben im Team zu verstehen. Zu diesem Zweck wird empfohlen, sich im Team auf eine zentrale Lösung zu einigen, auf die alle Teammitglieder online zugreifen können. Ähnlich wie ein Cockpit wird hier im Optimalfall eine Übersicht über alle Aufgaben dargestellt. Die Informationen im Instrument helfen bei der Auswahl und Gestaltung eines solchen „Dashboards". Zudem finden Teammitglieder Empfehlungen für die Bewältigung der vielen Aufgaben auf individueller Ebene.

- **E-Talk – Unsere Sprache:** Der *E-Talk* ist geeignet, um Kommunikation und dadurch Vertrauen in Teams zu fördern. Auf mehreren Seiten sind verschiedene ineinandergreifende Hilfestellungen enthalten: Leitfragen für eine Diskussion über die Kommunikation, um eine Reflexion anzuregen, zentrale Leitsätze virtueller Kommunikation und Checklisten für virtuelle Meetings. Das Ziel besteht darin, aufgrund der verschiedenen Impulse ein teaminternes Kommunikationsleitbild zu entwickeln.

- **Vereinbarung – Zeit & Vertrauen:** Die *Vereinbarung – Zeit & Vertrauen* setzt bei der Gestaltung von Kommunikation und Prozessfeedback an. Anhand der Checklisten können Teams sich gemeinsam zur Umsetzung von festgelegten Handlungsweisen bekennen. So werden feste Strukturen geschaffen, die den einzelnen Teammitgliedern Sicherheit geben.

- **E-Leadership-Kompetenz:** Sind Teamleitungen neu in ihrer Position oder verfügen über wenig Erfahrung mit der Führung virtueller Teams, kann es sinnvoll sein, einen Mentor oder eine Mentorin zur Seite zu stellen. Als Einstieg können Teamleitungen den „Selbstcheck E-Leadership-Kompetenz" nutzen, um gemeinsam die aktuell vorhandenen Stärken und Entwicklungsfelder zu identifizieren. Auch ohne Mentor können Anwender den Selbstcheck durchführen. Das Instrument *Gestaltung E-Leadership-Kompetenz* baut auf dem *Selbstcheck E-Leadership-Kompetenz* auf. Hier finden Teamleitungen Gestaltungstipps, passend zu dem jeweils identifizierten Handlungsfeld.

- **Overload – Wahrnehmung und Bewältigung von Überlast:** Das Instrument ist mit dem Fokus auf Gesundheit einzusetzen. Ziel ist die Prävention und Früherkennung von Überlast und das Erlernen von Strategien, um Stress zu bewältigen, zu reduzieren oder gar nicht erst entstehen zu lassen. Zu diesem Zweck enthält das Instrument zunächst eine Übersicht mit Informationen über die Entstehung von Stress und Burnout. Die Informationen werden durch eine Übersicht möglicher Maßnahmen aus organisatorischer sowie aus individueller Sicht ergänzt. Betroffene haben meist „wenig Zeit", um sich Informationsmaterial durchzulesen. Daher ist das Tool modular aufgebaut, sodass in kurzer Zeit wichtige Impulse vermittelt werden können. Eine nachhaltige Verbesserung ist jedoch erst dann zu erwarten, wenn mehr Zeit in die Lösung des Problems investiert wird. Dafür finden Anwender Handreichungen, um sich dem Thema strukturiert zu nähern.

3.3.1 Dashboard

Virtualität	Akteur	Bedürfnis	Gestaltung	Outcome
Standortüber-greifende Team-arbeit, Virtuelles Arbeiten	**Team,** Teammitglieder, Teamleitung	**Orientierung**	**Zeitkompetenz,** Feedback, Kommunikation, Vertrauen	**Effektivität,** Motivation, Wirtschaftlichkeit, Gesundheit

Inhalt: Übersicht der Aufgaben im Team virtuell und individuell durch Zeitkompetenz organisieren

Bearbeitungsdauer: ca. 1 Stunde

Ziel: Übersicht und Orientierung, wer für was bis wann zuständig ist und wie Information zum Bearbeitungsstand abläuft; verbesserte Aufgabenverwaltung

Anwendung: Bei komplexen Aufgaben, bei denen (teilweise) mehrere Personen betroffen sind

Hintergrund: Es kann leicht zu Irritationen in Teams kommen, wenn es keine klare Regelung zu Zuständigkeiten und Informationsweitergabe gibt. Es ist möglich, dass alle Teammitglieder eine unterschiedliche Vorstellung davon haben, wie transparent sie arbeiten sollen. Je komplexer Aufgaben sind, an denen Teams gemeinsam arbeiten, desto wichtiger ist Kommunikation über das gemeinsame Vorgehen.

Erläuterung: Dieses Instrument ist als Hilfestellung bei der **Organisation von Aufgaben im Team** zu verstehen. Zu diesem Zweck wird empfohlen, sich im Team auf eine zentrale Lösung zu einigen, auf die alle Teammitglieder online zugreifen können. Ähnlich wie ein Cockpit wird hier im Optimalfall eine Übersicht über alle Aufgaben dargestellt. Die Informationen unten helfen bei der Auswahl und Gestaltung eines solchen „Dashboards“. Zudem werden einige **Zeitplantechniken** beschrieben, die bei der Bewältigung der vielen Aufgaben auf **individueller Ebene** helfen können.

Anwendung:

- Nutzen Sie die folgenden Seiten mit der „Aufgabenverwaltung auf Team-Ebene“ als Orientierung.
- Je nachdem, wie Ihre Arbeitsstrukturen sind, gibt es vielleicht schon ein System zur Aufgabenverwaltung – Sprechen Sie anhand der Kriterien darüber, wie gut Ihr aktuelles System geeignet ist und welche Alternativen es gibt.
- Die Beschreibung des Kanban-Boards können Sie als Inspiration für die eigene Umsetzung nutzen.
- Nutzen Sie den Bereich „Aufgabenverwaltung auf individueller Ebene“, um ihre Zeitplantechniken zu reflektieren.

Tipps für die Umsetzung: Die **Zuordnung der Aufgaben in Teams** kann auf unterschiedliche Art und Weise erfolgen, z. B. per „Pull-Prinzip“ oder durch Zuordnung im gemeinsamen Meeting. Wie häufig eine Zuordnung erfolgt, sollte vorab geklärt werden. Außerdem ist darauf zu achten, dass auch unbeliebte Aufgaben besetzt werden müssen. Eine verantwortliche Person, sollte die Anwendung im Blick behalten.

Beispiel: Frau Hirsch kommt in ihrer Arbeit manchmal nicht weiter, weil sie nicht genau weiß, was von ihr erwartet wird. Es gibt manchmal Überschneidungen mit den Aufgaben von Frau Seiler, wenn sie Kampagnen vorbereitet. Da manche Aufgaben nicht voneinander losgelöst betrachtet werden können, müssen sie viel telefonieren, um sich miteinander abzustimmen.

Im *Dashboard* findet Frau Hirsch sich mit ihrer Situation wieder, da ihr oft die Orientierung fehlt. Sie regt an, dass das Team ein Aufgabenverwaltungssystem etabliert. Als ersten Schritt diskutiert das Team gemeinsam die Kriterien, die auf der folgenden Seite aufgelistet sind. Obwohl das bisherige System in einer Excel-Liste schon übersichtlich war, entscheidet sich das Team

jetzt für eine neue Methode: das Kanban-Board. Hier können Aufgaben nach Bedarf in den eigenen Aufgabenbereich verschoben werden. Transparent und übersichtlich eignet sich das Kanban-Board für das Team ideal.

Aufgabenverwaltung auf Team-Ebene

Kollaborationstechnik

Virtuelle Teams sind i. d. R. auf **cloudbasierte Lösungen** angewiesen, um ihre **Aufgaben untereinander abzustimmen und selbst den Überblick zu bewahren**. Dabei gibt es eine Reihe an Möglichkeiten. Hilfreich ist es jedoch, wenn das Team sich zunächst auf eine davon einigt. Hier ein Einblick in mögliche Lösungen, die mit hohen Daten-Sicherheitsstandards vereinbar sind:

- Dateien in Cloud/gemeinsames Laufwerk
  - Tabelle
  - Mindmap
  - Ordner
- Outlook
  - Teamkalender
  - Aufgaben-Funktion
- Spezielle Projekt-Software bzw. Kollaborationstechnik (mit Chatfunktion)
- Virtuelles Kanban

Kriterien für die Auswahl eines virtuellen Aufgabenverwaltungssystems

Bei der **Auswahl von Aufgabenverwaltungssystemen** gibt es keine Standardlösungen, da Teams und Projekte vor unterschiedlichen Herausforderungen stehen. Der folgende **Kriterienkatalog** kann als Hilfestütze bei der Auswahl dienen:

TIPP
Diskutieren Sie die verschiedenen Möglichkeiten in einer Videokonferenz. Der/die Moderator/in sollte sich dazu vorbereiten.

- **Komplexität** des Projekts (Welchen Zeithorizont haben die Aufgaben, wie weit lassen sie sich untergliedern)
- Grad der **Zusammenarbeit** (Wie hoch ist der Abstimmungsbedarf? Ist das Tool als Ersatz für E-Mailverkehr verwendbar?)
- **Transparenz** (Wer darf auf welche Dateien zugreifen, wer nicht?)
- **Virtualität** (Ist das Team über unterschiedliche Standorte verteilt? Gehören dem Team Mitglieder unterschiedlicher Organisationen an? Arbeiten Teammitglieder mit privater Hardware/Software?)
- **Flexibilität** (Wie veränderbar sollen die Aufgaben sein?)
- **Dokumentationsfunktion** (Sollen die Aufgaben nach Abschluss nachvollziehbar sein?)
- **Erinnerungsfunktion** (Soll das System an Aufgaben erinnern?)
- **Priorisierung** (Soll das System die Zuordnung von Prioritäten ermöglichen?)
- **Konfigurierbarkeit** nach eigenen Bedürfnissen
- **Einfache Anwendung**
- **Ansprechendes Design**

Beispiel für ein Aufgabensystem: Virtuelles Kanban

Kanban kommt aus dem Japanischen und bedeutet wörtlich „Tafel“. Nach dem Prinzip wird z. B. im Projektmanagement gearbeitet. Es besteht darin, Zettel mit Aufgaben zu beschriften und diese auf eine Tafel zu kleben, die dem Team zugänglich ist. Bei virtueller Teamarbeit kann die Tafel als digitales Board übertragen werden (vgl. Abb. 6). Dazu ist eine Software notwendig, die das flexible Verschieben von „Zetteln“ erlaubt. Zettel sind in diesem Fall Textkästen. Die digitale Umsetzung erleichtert den Umgang sogar, da Inhalte nach Bedarf angepasst werden können. Zudem können verschiedene Informationen visuell hervorgehoben werden.

Agile Teams bedienen sich dieser Methode, indem sie kleinteilige Aufgaben auf diese Weise organisieren (vgl. Anderson 2010). Dabei ist das Board in verschiedene Abschnitte (Spalten) unterteilt. Zunächst werden anstehende Aufgaben von den Teams in einzelne Arbeitsschritte unterteilt und in eine Sammelbox (Backlog) geschoben. Aufgaben, die aktuell zu bearbeiten sind, werden in die Spalte „To Do“ geschoben. In agilen Strukturen hat es sich bewährt, dass die Teammitglieder selbstorganisiert entscheiden, welche Aufgaben sie übernehmen. Damit auch unbeliebte Aufgaben „gerecht“ verteilt werden, kann z. B. das Rotationsprinzip genutzt werden. Das heißt, dass jedes Teammitglied nacheinander an der Reihe ist, bestimmte Aufgaben zu übernehmen.

Damit der Status für alle sichtbar ist, wird der entsprechende „Zettel“ folglich von dem Teammitglied in die Spalte „in progress / in Bearbeitung“ gezogen. Dabei ist sichtbar, wer die Aufgabe bearbeitet. Ist die Aufgabe abgeschlossen, wird die Statusänderung grafisch angezeigt. Beispielsweise verändert sich die Farbe des Zettels. So ist für jeden auf einen Blick ersichtlich, dass eine bestimmte Aufgabe in die nächste Phase verschoben werden kann. In den nächsten Schritten haben sich die Beschriftungen der Spalten mit „Testing“ und „Done“ etabliert. Es können jedoch auch zusätzliche Spalten für unterschiedliche Entwicklungsstadien hinzugefügt werden. Die Anzahl der Spalten wird individuell von den Teams festgelegt, umfasst jedoch mindestens „To Do“, „In Progress“ und „Done“. Die Anzahl der Zettel pro Spalte kann begrenzt werden, um eine Überfrachtung zu vermeiden. Das soll den „Flaschenhalseffekt“ reduzieren. Durch das Begrenzen von Wartezeiten sollen die Prozesse optimiert werden.

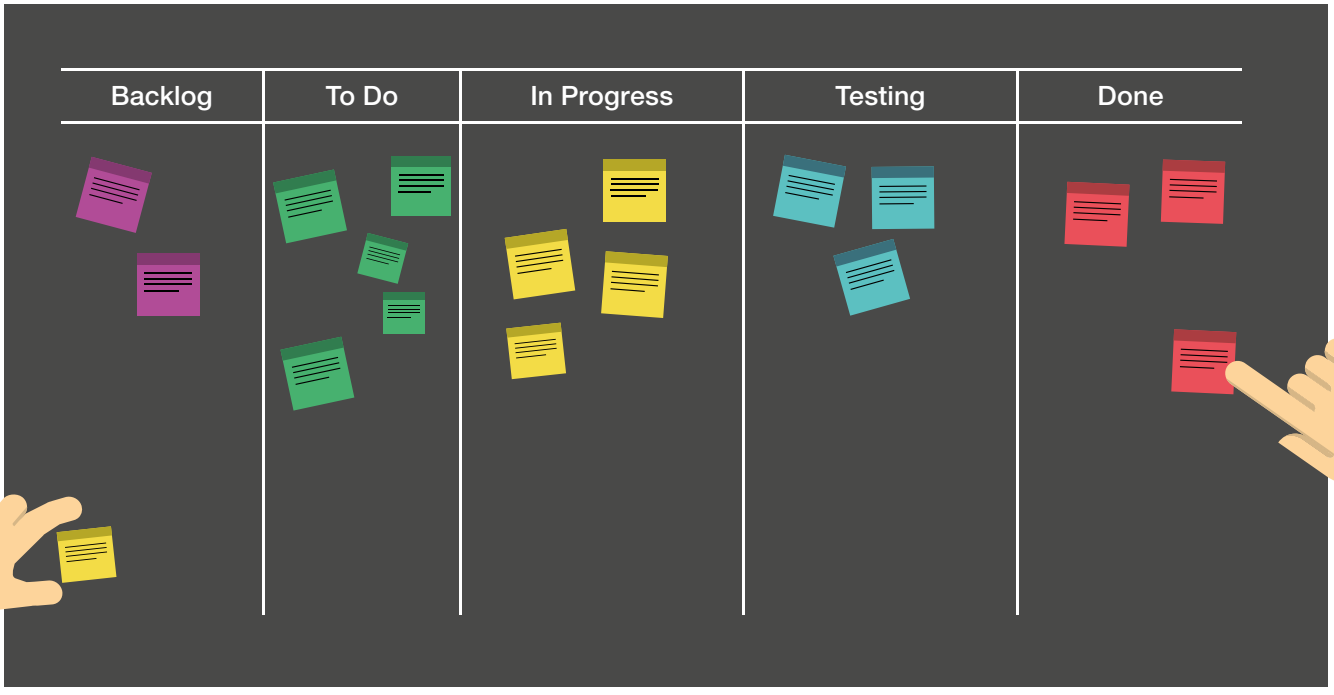


Abbildung 6: Schema eines Kanban-Boards

Ziele	Vorteile
• Aufgabentransparenz • Das „Vergessen“ von Aufgaben reduzieren • Gemeinsam aussagefähig sein • Effizientere Aufgabenbearbeitung • Mitarbeitende können sich ihre Aufgaben selbst „ziehen“	• Aktueller Bearbeitungsstand einer Aufgabe wird sichtbar • Sichtbarkeit der eigenen Auslastung ➤ Verhinderung von Überlast

Aufgabenverwaltung mit Zeitkompetenz auf individueller Ebene

Definition: Zeitkompetenz ermöglicht, selbstorganisiert und zielführend in bestimmten Situationen Zeit zu verwenden. Die Individuelle Zeitkompetenz hängt von unterschiedlichen Rahmenbedingungen und persönlichen Bedürfnissen und Eigenschaften ab.

Zeit ist häufig eine knappe Ressource. Daher ist es gerade bei Teamarbeit wichtig, dass Aufgaben Hand in Hand gehen und die Abläufe optimal gestaltet werden. In virtueller Teamarbeit sollten Abstimmung, Dokumentation und Übersicht über gemeinsame Aufgaben online festgehalten werden. Das Dashboard bietet hierzu eine Hilfestellung bei der Auswahl von passenden cloudbasierten Lösungen. Darüber hinaus ist es aber nicht nur wichtig, den Überblick zu bewahren, sondern auch Strategien zu kennen, die helfen, Zeit effizient zu nutzen. Auf den folgenden Seiten finden Sie einige wissenschaftlich und praktisch fundierte Tipps zur Strukturierung auf der individuellen Ebene.

TIPP
Auf den nächsten Seiten finden sich einige nützliche Informationen. Nehmen Sie sich Zeit zum Eigenstudium.

Zeitstrategien

Individuelle Zeitstrategien und ein achtsamer Umgang mit den eigenen Zeitbedürfnissen sowie den Zeitbedürfnissen der Teammitglieder sind in virtuellen Arbeitsstrukturen sehr bedeutsam (vgl. Hellert 2018).

Beispiel: Herr Schneider möchte seine Kinder dienstags um 16 Uhr vom Kindergarten abholen. Er bekommt jedoch regelmäßig Einladungen zur Telefonkonferenz am Dienstagnachmittag. Da er nicht dauernd absagen möchte, nimmt er teil und kommt so in Zeitnot. Nach der halben Zeit der Telefonkonferenz wird er bereits unruhig und kann dem Gespräch nicht folgen.

An diesem Beispiel wird deutlich, wie wichtig es ist, achtsam mit den Zeitbedürfnissen anderer umzugehen.

Zeitplantechniken

Der **Umgang mit der Zeit** kann durch verschiedene **Zeitplantechniken** unterstützt werden. Die Zusammenfassung einiger üblicher Techniken soll Ihnen als Überblick dienen:

- **Prioritätensetzung**: Aktivitäten nach dem Grad der Wichtigkeit bzw. Dringlichkeit ordnen (z. B. Pareto-Prinzip oder Eisenhower-Methode).

- **Zeitplanung** durch Tages- oder Wochenpläne: Tägliches bzw. wöchentliches Planen der anstehenden Aufgaben. Schafft eine Übersicht und zeigt erledigte Aufgaben an. Private und berufliche Termine sollten beide in einem Zeitplan erfasst werden. Diese Übersicht kann eine einfache Tabelle sein, eine To-Do-Liste oder ein Software-Tool bzw. eine App. Wichtig dabei ist es, auch Pufferzeiten, Pausen und freie Tage einzutragen. (Beachten Sie dabei bitte aktuelle Datenschutzrichtlinien.)

- **Direkt-Prinzip**: Alle überschaubaren Aufgaben direkt erledigen, falls sie binnen 5 Minuten erledigt werden können, z. B. E-Mail beantworten, Unterlagen in Ordner legen, jemanden zurückrufen.

- **„Gut statt Perfekt"-Prinzip**: Den Unterschied zwischen gut und perfekt erkennen und für den jeweiligen Fall entscheiden. Perfektionismus kann der Effizienz schaden. Das Pareto-Prinzip besagt, dass 20 Prozent des Einsatzes für 80 Prozent des Ertrags verantwortlich sind.

- **Zeitfallen** entdecken und reflektieren, denn gute Zeitkompetenz setzt die Selbstreflexion mit den eigenen Zeitmustern voraus. Häufige limitierende Zeitmuster sind beispielsweise:

    - Prokrastination – Aufgaben verschieben, da diese unangenehm, langweilig oder vermeintlich sinnlos erscheinen.

    - Zeitknappheit – hilfreich sind hier klare Zeitlimits und Qualitätsstandards. Wann sollte die Aufgabe erledigt sein und welche Qualität ist zu sichern? Wenn dies nicht realisierbar ist, sollten Ziele neu definiert werden.

    - „Zeitdruck als Ansporn" – manche Menschen warten auf den Zeitdruck und glauben dann besser arbeiten zu können. Prokrastinieren Sie besser nicht! Zeitdruck mag die Leistungsfähigkeit kurzfristig erhöhen, führt aber dauerhaft zu psychischen und physischen Beschwerden. Effektiver ist es daher, die Arbeitsweise mit den nötigen Zeitspielräumen zu planen und Pufferzeiten rechtzeitig zu berücksichtigen.

    - Chaot und Perfektionist – manche Menschen legen sich terminlich ungern fest, dies kann zu Zeitchaos führen, wobei wichtige Termine vergessen werden. Andererseits ist es auch nicht ratsam, im Minutentakt zu planen. Fragen Sie Ihre Kollegen/Kolleginnen, ob Sie eher zum Typ Chaot oder zur Perfektionistin neigen, um Ihre Eigenwahrnehmung zu reflektieren.

    - „Kleckerzeiten" und „Kleinkram" – viele kleine Aufgaben können schnell zu viel ungeplante Zeit verbrauchen. Daher gilt es Unnötiges und Unwichtiges zu entsorgen und ein verlässliches Ordnungssystem einzurichten.

Pausengestaltung – Pausen effektiv gestalten bedeutet, in die eigene Leistungsfähigkeit zu investieren. Pausen sollten im Voraus geplant werden, da selbst gewählte Pausen häufig zu spät erfolgen. Aktive Pausen sind passiven Pausen bei leichter körperlicher Arbeit überlegen. Mehrere kurze Pausen sind effektiver als eine lange Pause. Der Pausenort abseits des Arbeitsplatzes ermöglicht gutes Abschalten. Pausen sollten keine Arbeitsbesprechung sein, sondern die Arbeit aktiv unterbrechen!

Achtsamkeit – mit allen Sinnen spüren was gerade mit dem eigenen Körper und Geist passiert. Achtsamkeit ermöglicht es, Erfahrungen zu beurteilen, einzuschätzen und zu überprüfen. Dabei entsteht eine innere Haltung, die achtsames Denken, Fühlen, Sprechen und Handeln fördert. Achtsamkeitstraining bezieht sich auf die folgenden Bereiche:

- Körperempfindungen zeigen Verspannungen oder Schmerzen und regen zur Pause an oder zum Dehnen und Strecken.
- Grundgefühle und emotionale Reaktionen werden reflektiert. Um unangenehmen Gefühlen zu entgehen, kann beispielsweise eine Fokussierung auf Gelassenheit oder Mitgefühl helfen.
- Grundstimmungen lenken die Wahrnehmung auf wiederkehrende Denkweisen, z. B. Rechthaberei, „Katastrophisieren“, Zweifeln. Gedanken und Urteile über die Welt sind individuell und werden von jedem Menschen entsprechend der eigenen Landkarte wahrgenommen.

Work-Life-Kohärenz

Bedenken Sie, dass Aspekte verschiedener Lebensbereiche Auswirkungen aufeinander haben können. Wenn Sie z. B. in einer glücklichen Beziehung leben, kann das auch Ihre Leistungsfähigkeit im Beruf positiv beeinflussen (vgl. Abbildung 7).

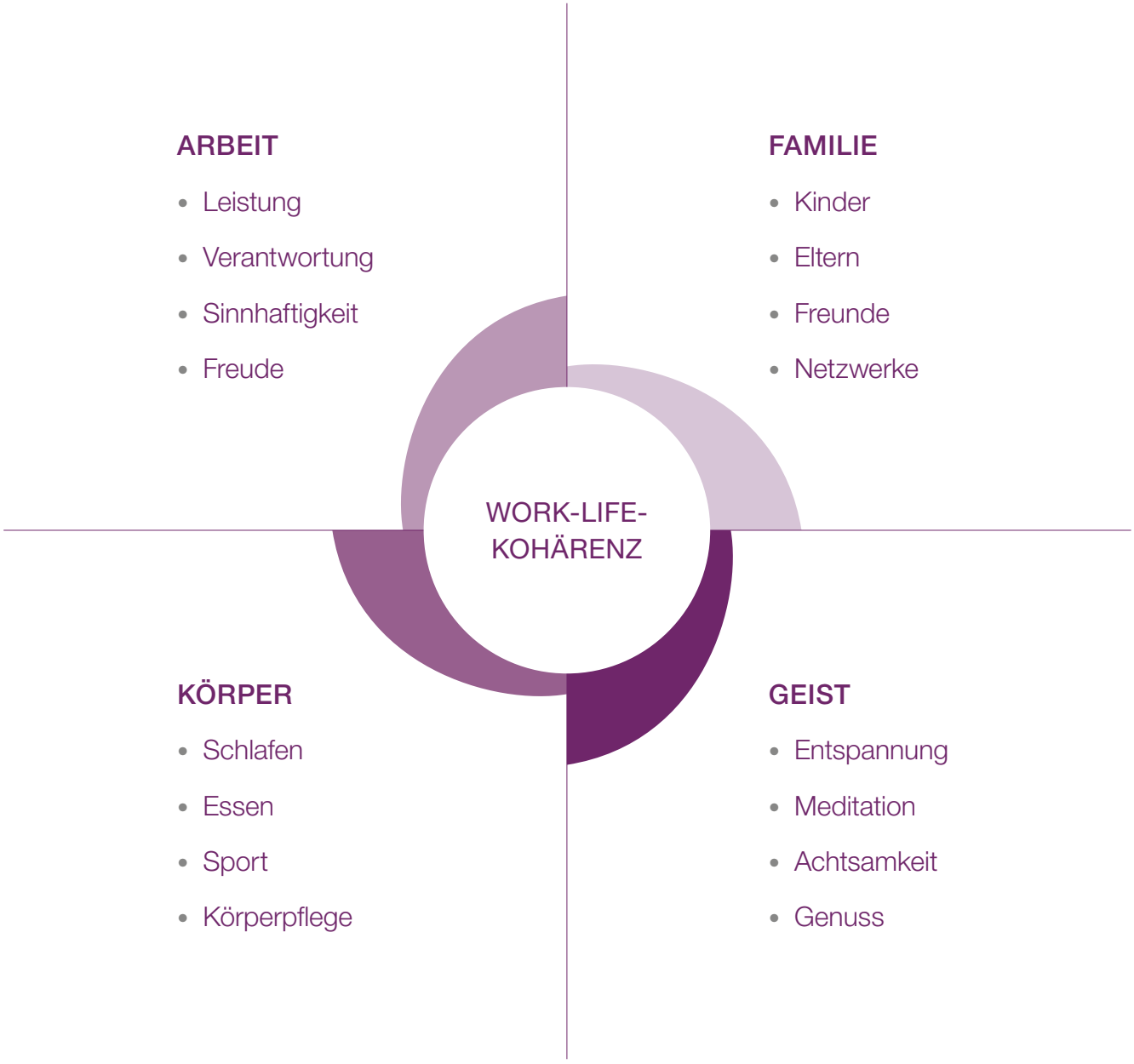


Abbildung 7: Work-Life-Kohärenz *(Quelle: Hellert 2018)*

3.3.2 E-Talk – Unsere Sprache

Virtualität	Akteur	Bedürfnis	Gestaltung	Outcome
Standort-übergreifende Teamarbeit, Informelle Kommunikation, Video- / Webkonferenzen	**Team,** Organisation, Teammitglied, Teamleitung	**Orientierung,** Anschluss, Empathie, Wertschätzung	**Kommunikation**	**Motivation,** Effektivität, Wirtschaftlichkeit, Gesundheit

Inhalt: Leitfragen, zentrale Leitsätze virtueller Kommunikation, Tipps zur Reflexion und Umsetzung, Checkliste für virtuelle Meetings

Bearbeitungsdauer: ca. 3 Stunden

Ziel: Interne Erstellung von „Leitplanken der Kommunikation“

Anwendung: Teamentwicklung, Jour-fixe von Teams, Projektbeginn

Hintergrund: 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.

Erläuterung: Es gilt entsprechende Leitplanken zu setzen, die digitalen Kompetenzen der Mitarbeitenden zu entwickeln und das wertebasierte Miteinander in der Kommunikation proaktiv und regelbasiert zu gestalten. Dabei gibt es für diesen Themenbereich kein allgemeingültiges Muster – vielmehr gilt es, einen unternehmensindividuellen Gestaltungsrahmen festzulegen. Die Elemente des E-Talk, die auf der folgenden Seite übersichtlich dargestellt sind, sollen dabei als Hilfestellung dienen.

Anwendung:

- Legen Sie einen Moderator oder eine Moderatorin fest.
- Sichten Sie als Moderator oder Moderatorin das Material.
- Entscheiden Sie, welche Elemente für Sie und ihr Team hilfreich sind.
- Wenden Sie die einzelnen Elemente an.
- Die Leitfragen der Kommunikation stellen das Herzstück des E-Talk dar, wir empfehlen virtuellen Teams, diese als Grundlage für eine gemeinsame Diskussion zu nutzen.

TIPP
Hier finden Sie alles zum Thema Kommunikation. Verschaffen Sie sich erst einen Überblick – es gibt verschiedene Nutzungsmöglichkeiten.

Inhalt E-Talk	Anwendung	Anwender
Leitfaden Video- oder Telefonkonferenzen: Vor und nach dem Start	Zur Vor- und Nachbereitung von Video- und Telefonkonferenzen	Moderator/in
Ablauf – „step-by-step"-Anleitung für Moderatoren virtueller Meetings	Der „Spickzettel" während einer Video- oder Telefonkonferenz	Moderator/in
Leitfragen der Kommunikation (als Inspiration)	Das Herzstück des E-Talk: Gehen Sie die Leitfragen in einem Meeting durch oder lassen Sie sich dazu inspirieren, eigene Fragen zu stellen	Team
Platz für ein eigenes Leitbild	Das Team hat hier Platz, das Ergebnis der Leitfragen-Diskussion festzuhalten	Team
Zentrale Leitsätze virtueller Kommunikation; Was gilt es bei der Umsetzung eines Kommunikationsleitfadens zu berücksichtigen?	*Optional:* Wenn Sie sich entscheiden sollten, ein verbindliches Kommunikationsleitbild zu entwickeln, finden Sie hier Tipps zum Vorgehen	Team und Unternehmen

Beispiel: Frau Seiler fehlt in Telefonkonferenzen noch die Orientierung, da sie erst seit wenigen Monaten als neues Teammitglied dazugekommen ist. Sie weiß nicht, wann sie das Wort ergreifen soll und ob es angemessen ist, Teammitglieder zu unterbrechen, wenn sie über eine wichtige Information verfügt, welche die Diskussion abkürzen würde.

Im *E-Talk* identifiziert Frau Seiler den Abschnitt *Leitfragen der Kommunikation* als hilfreiches Instrument. Sie lädt das Team zu einer Telefonkonferenz ein und spricht gemeinsam mit den Kolleginnen und Kollegen einige der vorgegebenen Fragen durch. Nach kurzer Zeit verselbstständigt sich die Diskussion und es kommen weitere Unklarheiten in der Teamkommunikation zur Sprache. Das Team stellt z. B. fest, dass die Kommunikation unter Zeitdruck häufig sehr knapp wird. Da einige Teammitglieder nicht wissen, wie sie diese Veränderung einordnen sollen, vereinbaren sie ein Codewort. Wenn Frau Hirsch in Zukunft „Karussell" sagt, wissen alle, dass sie sich wegen Zeitdruck knapp ausdrückt und dies nicht als Kritik zu werten ist. Diese und weitere Regelungen zur teaminternen Kommunikation schreibt Frau Seiler in den freien Feldern unter *Leitsätze der Kommunikation* nieder. Das Dokument ist für alle in der Cloud sichtbar, während sie schreibt.

Leitfaden Video- oder Telefonkonferenzen: Vor und nach dem Start		Check
Technik	Testen, Plan B, passende Plattform wählen (Bewährt hat sich eine über die Telefonleitung vermittelte Telefonkonferenz in Kombination mit einem freigegebenen Bildschirm oder alternativ eine für alle freigegebene Datei zur synchronen Bearbeitung)	☐
Krisenkarte	Karte unten ausdrucken und ausfüllen	☐
Agenda	Agenda mit allen nötigen Informationen verschicken (auch Gesprächsregeln, Hinweis auf relevante Inhalte für die Vorbereitung, Anleitung zur technischen Umsetzung)	☐
Rollenverteilung	*Zeitnehmer/in, Moderator/in, Präsentator/in und Protokollant/in* rollierend auf Teilnehmende verteilen; zusätzlich: der *„Advocatus Diaboli“* prüft kritisch, ob noch etwas ungeklärt ist	☐
Gesprächsregeln	Falls notwendig zur Begrüßung eine Vorstellungsrunde durchführen	☐
	Bei Redebeiträgen ggf. den eigenen Namen nennen oder Aufrufen durch den/die Moderator/in	☐
	Redebeiträge sollen in angemessenem Umfang verteilt sein	☐
	Art der gewünschten Beteiligung festlegen (z. B. „nur wichtige Punkte ansprechen“ oder „jeder soll Ideen und Wünsche einbringen“)	☐
Nachbereitung nicht vergessen	Regelmäßig den Status kontrollieren	☐
	Protokoll online pflegen	☐
	Hilfe anbieten	☐

Krisenkarte zum Ausdrucken			
	Name	**Telefonnummer**	**Zuständigkeit**
IT-Support			
Technische/r Spezialist/in			
Teilnehmende			

Ablauf – „step-by-step"-Anleitung für Moderatoren/Moderatorinnen virtueller Meetings

Hinweise für die Durchführung

- *Tipp: als Moderatorin oder Moderator eine vergangene erfolgreiche Telefonkonferenz visualisieren und Bestandteile daraus übernehmen, z. B. Gesprächsregeln und Rollenverteilung*
- *Störungen ausschalten und früh/rechtzeitig ca. 10 Minuten vor Beginn da sein*
- *Überlegen Sie sich gut, welche Kommunikationskanäle die Kommunikation bereichern und was eher ablenkt. Nebenbei einen Chat zu nutzen kann für Unruhe sorgen.*

Einleitung

- Gemeinsame Ziele bestätigen, den Zweck allen begreifbar machen
- Stimmung setzen und auf Bedürfnisse der Teilnehmenden eingehen (siehe *Ready to fly*)
- Teilnehmende miteinander verbinden: Rollen selbst erklären lassen
- Schlüsselinformationen zusammenfassen – paraphrasieren
- Wichtigste Regeln wiederholen

Hauptteil

- Optional: Emotionen thematisieren (z. B. „Du scheinst wegen des Zeitplans besorgt zu sein. Was macht dir Sorgen?")
- Alle zu Wort kommen lassen, Erwartungen und Status berücksichtigen

Schluss

- Auf nächste Schritte einigen
- Liste mit Verantwortlichkeiten erstellen
- Offene Fragen klären
- Feedback-Checkliste zur Erfolgs-Evaluierung des Meetings

Feedback-Checkliste am Ende jedes virtuellen Meetings					
Der gesetzte Zeitrahmen wurde eingehalten.	1	2	3	4	5
Wir sind mit dem Ergebnis des virtuellen Meetings zufrieden.	1	2	3	4	5
Die Agenda wurde eingehalten.	1	2	3	4	5
Alle Punkte wurden protokolliert.	1	2	3	4	5
Alle Aufgaben wurden konkret verfasst, dokumentiert und zugewiesen.	1	2	3	4	5
Alle waren konzentriert und aufmerksam.	1	2	3	4	5
Das Handyverbot wurde umgesetzt.	1	2	3	4	5
Alle haben wertschätzend kommuniziert (ausreden lassen, keine verbalen Attacken …).	1	2	3	4	5
Die Redeanteile waren angemessen.	1	2	3	4	5

Die Checkliste können Sie in einem Feedbacktool online nachbauen, um Rückmeldungen von Teilnehmenden zu erhalten. Die Befragung ist z. B. per QR-Code innerhalb einer Minute schnell durchführbar.

Leitfragen der Kommunikation

Viele Unternehmen haben nicht ausreichend Kapazitäten, um den Change der Einführung eines Kommunikationsleitbilds durchzuführen. Für sie ist dieses Instrument ein Anstoß, um den ersten Schritt zu gehen und sich eigene „Leitplanken der Kommunikation" zu setzen. Die folgende Liste dient als Inspiration für die ersten Schritte, z. B. in virtuellen Teams, die sich selbst Leitlinien setzen möchten.

Leitfragen der Kommunikation (als Inspiration bzw. Diskussionsgrundlage)	Mögliche Lösung (nicht als Empfehlung zu betrachten, sondern als Inspiration)
Wie viel Wert legen wir darauf, uns immer ausreden zu lassen?	Es ist höflich, aber eine Unterbrechung kann auch sinnvoll sein, wenn man bereits sicher ist, die Antwort zu kennen.
Woran bemerken Moderatoren/innen eine Wortmeldung in Telefonkonferenzen/Videokonferenzen?	Videokonferenz: Hand heben Telefonkonferenz: Räuspern oder Zwischenfrage
Wie gehen Teams damit um, wenn sich Teilnehmende in Meetings unwohl fühlen?	Konzept zur Selbsteskalation einführen, z. B. ein „Stoppschild" einblenden oder eine rote Karte hochheben
Wie gehen wir mit mobilen Endgeräten um?	Handys liegen während Besprechungen, auch Videokonferenzen nicht auf dem Tisch.
Wie groß sollten Redeanteile der Teilnehmenden sein?	Wenn nicht anders besprochen möglichst prägnant und kurz.
Wie sollte mit unterschiedlichen Meinungen umgegangen werden?	Diese dürfen offen und ehrlich besprochen werden. Auch eine abweichende Meinung kann respektvoll ausgedrückt werden.
Wie ist der Umgang mit Zeit?	Alle sind pünktlich und Besprechungen starten zur vorher vereinbarten Uhrzeit.
Wie ist der Umgang mit Emojis?	Können intern genutzt werden
Wann nutzen wir Videotechnik?	Wenn es wichtig erscheint, sich in virtuellen Meetings zu sehen, nutzen wir Videokonferenzen.
Was sagt der Satz „Leider habe ich Sie telefonisch nicht erreicht" aus?	Nicht auf der persönlichen Ebene, sondern auf der Sachebene zu interpretieren
Welche Kanäle nutzen wir wofür?	z. B. Messenger, Mail, Telefon, …
Was bedeutet das Stichwort Datensicherheit für unsere Kommunikation?	Wir schreiben E-Mails vorgabenkonform
Wie erfolgt eine Dokumentation?	Über eine Wissensdatenbank: Ablage von Protokollen im Intranet, Aufgabenübersicht nachvollziehbar sodass Vertretung möglich ist
Wie wird mit E-Mails umgegangen, bei denen die Zuständigkeit unklar ist?	Die Verantwortlichkeit mit der Teamleitung klären
In welchem Zeitraum werden Anfragen beantwortet?	Innerhalb von 48 Stunden (Mo–Fr). Bei längerer Abwesenheit ist eine Abwesenheitsnotiz einzurichten. Kann eine Frage nicht so schnell beantwortet werden, hilft die Rückmeldung, wann mit einer Antwort zu rechnen ist.

Da jedes Team, jede Organisationseinheit und jedes Unternehmen von individuellen Einflüssen betroffen ist, können die obigen Inspirationen als Diskussionsgrundlage dienen. Mit der folgenden Arbeitshilfe können Sie sich über die wichtigsten Punkte und den aktuellen Status für eigene Leitsätze in der Gruppe klar werden.

Platz für eigene Leitsätze

Wir sprechen miteinander in folgender Art und Weise …	Selbsteinschätzung Ist-Zustand
	Verbesserungspotenzial: ☐ hoch ☐ mittel ☐ gering
	Verbesserungspotenzial: ☐ hoch ☐ mittel ☐ gering
	Verbesserungspotenzial: ☐ hoch ☐ mittel ☐ gering
	Verbesserungspotenzial: ☐ hoch ☐ mittel ☐ gering
	Verbesserungspotenzial: ☐ hoch ☐ mittel ☐ gering

Beispiel für Zentrale Leitsätze virtueller Kommunikation

1. Wir gehen **wertschätzend** und **respektvoll** miteinander um.
2. Wir lassen Unsicherheiten gar nicht erst aufkommen, indem wir in **regelmäßigem Kontakt** bleiben.
3. Wir **konzentrieren** uns auch am Telefon und erledigen keine anderen Aufgaben nebenbei.
4. Wir kontaktieren nur die Personen, für die die **Informationen relevant** sind (v. a. im CC).
5. Wir nutzen **aktiv** die **Kollaborationstechnik**, auf die wir uns geeinigt haben.

In dieser Toolbox geht es um virtuelle Zusammenarbeit. Darüber hinaus sollten Sie sich jedoch auch Gedanken darüber machen, wie die Kommunikation in Face-to-face-Gesprächen ablaufen soll. Es kann hilfreich sein, sich zu überlegen, wo konkret die Unterschiede zu der virtuellen Kommunikation liegen. Wenn Sie sich dazu entschließen, einen Leitfaden zu erarbeiten und diesen auf höheren Organisationsebenen einzuführen, gilt es verschiedene Schritte bei der Umsetzung zu berücksichtigen.

Da jedes Team, jede Organisationseinheit und jedes Unternehmen von individuellen Einflüssen betroffen ist, können die obigen Inspirationen maximal als eine Diskussionsgrundlage dienen. Mit der folgenden Arbeitshilfe können Sie sich über die wichtigsten Punkte und den aktuellen Status für eigene Leitsätze in der Gruppe klar werden.

Was gilt es bei der Umsetzung eines Kommunikationsleitfadens zu berücksichtigen?

- Erarbeitung gemeinsam mit einer Gruppe aus allen hierarchischen Ebenen
- Eine verantwortliche Person als „Change Agent“ benennen, die den Prozess begleitet
- Ganze Gruppe als Multiplikatoren nutzen, um Informationen an andere in der Organisation weiterzugeben
- Was passiert, wenn das Leitbild nicht (mehr) eingehalten wird?
- Ansprache über Personen außerhalb des Teams
- Einhaltung nachhaltig prüfen
- Klare, genaue Richtlinien mit hohem Anspruch an Einhaltung
- „Werbung/Kommunikation“: Plakate mit Kernbotschaften, Bildschirmschoner
- „Leitlinien“ sollten durch die Gruppe verändert werden können
- Vorbildfunktion durch Führungskräfte und Geschäftsführung trägt zur Umsetzung bei
- Unterstützung und hohe Priorität durch „obere Hierarchieebenen“ am Anfang zusichern (lassen), um Nachhaltigkeit zu sichern
- Vorschlag zur Einführung des Instruments (es bedeutet einen Change und „Arbeit“!)

3.3.3 Vereinbarung – Zeit & Vertrauen

Virtualität	Akteur	Bedürfnis	Gestaltung	Outcome
Virtuelles Arbeiten	**Team,** Organisation, Teammitglied, Teamleitung	**Empathie,** Wertschätzung, Orientierung	**Kommunikation, Prozess-feedback,** Zeitkompetenz	**Motivation,** Effektivität, Wirtschaftlichkeit, Gesundheit

Inhalt: Matrix zum Ankreuzen gewünschter Verhaltensweisen für die Teammitglieder; Verbindliche Vereinbarung durch Ankreuzen im Teamgespräch

Ziel: Kommunikationsförderung, Vertrauensbildung; Informationsaustausch, Verbindlichkeit schaffen; Förderung von Zeitkompetenz und Vertrauen

Bearbeitungsdauer: ca. 2 Stunden

Anwendung: Im Teamgespräch, zu Beginn eines Projekts oder in Form einer Klausur

Hintergrund: Unterschiedliche **Werte und Normen** stellen Teams immer wieder vor große Herausforderungen. Allein schon bei der Einhaltung von Terminabsprachen oder bei „Offline-Zeiten“ zur Mittagszeit gibt es unterschiedliche Meinungen. Während es für manche vollkommen in Ordnung ist, vormittags mehrfach angerufen zu werden, wünschen sich andere gerade in dieser Zeit etwas Ruhe, um wichtige Anfragen zügig abzuarbeiten. Die Feststellung, dass ein klärendes Gespräch vorab einiges an Mühe gespart hätte, erfolgt oft erst nachträglich.

TIPP

Nutzen Sie die Formulare, um sich gemeinsam in Klausur zu begeben, das fördert nebenbei das Wir-Gefühl.

Erläuterung: Um diesen Stolpersteinen virtueller Teamarbeit vorzubeugen, können Teams die *Vereinbarung – Zeit & Vertrauen* nutzen. Bei jeder Aussage kann **das Team** angeben, ob diese zutrifft, indem das vorgesehene Feld angekreuzt wird. So lässt sich eine **maßgeschneiderte Vereinbarung** generieren, die durch **eigene Elemente ergänzt** werden kann. Mit einer Unterschrift am Ende der Vereinbarung sichern die Teammitglieder Verbindlichkeit zu, sodass sich alle auf das Vereinbarte verlassen können. Es wird empfohlen, **eine verantwortliche Person** im Team, z. B. die Teamleitung, damit zu beauftragen, die Einhaltung in regelmäßigen Abständen zu sichern und darauf hinzuweisen. Es wird ferner empfohlen, die Listen zwei Mal im Jahr bei einem Meeting zu reflektieren. Auf den nächsten Seiten finden Sie Vereinbarungen zu den Themen **Vertrauen, Zeitkompetenz, Kommunikation** und **Prozessfeedback**. Das Unternehmensleitbild sollte bei der Diskussion der Vereinbarung berücksichtigt werden. Achten Sie darauf, von jedem / jeder Einzelnen die Meinung einzuholen.

Anwendung:

- Es wird empfohlen, die Vereinbarung gemeinsam in einem Präsenzmeeting auszufüllen.
- Wenn **das Team gemeinschaftlich eine Aussage ankreuzt**, dann bedeutet das, dass es sich in Zukunft entsprechend verhalten wird.
- Das bedeutet auch, dass für unterschiedliche Aufgaben und Situationen neue Herangehensweisen erarbeitet werden müssen.
- **Nehmen Sie sich im Anschluss die Zeit**, diese zu diskutieren.

Virtuelle Anwendung: Wenn das Team nicht die Möglichkeit zu einem Präsenzmeeting hat, kann es die Vereinbarung **ganz leicht virtuell** abschließen. Dazu hat es sich bewährt, bei dem Protokollanten / der Protokollantin den **Bildschirm für alle freizugeben** und die Vereinbarung im ausfüllbaren PDF-Dokument zu bearbeiten. Unterschriften der Teammitglieder können als Bilder eingefügt werden.

Beispiel: Als Verwaltungskraft hat Frau Barth regelmäßig Kontakt zu allen Teammitgliedern. Sie wird sehr geschätzt, weil sie das Team administrativ entlastet, sodass die anderen Teammitglieder sich auf die Inhalte konzentrieren können. Obwohl jeder im Team weiß, dass Frau Barth sehr wichtig für den Erfolg ist, hat sie selbst den Eindruck, dass ihre Arbeit nicht ernst genommen wird. Die anderen Teammitglieder sind für sie meist schwer zu erreichen und geben erst nach mehrmaligem Nachfragen eine Rückmeldung.

Als Frau Barth frustriert bei Frau Fischer anruft, ist diese überrascht und fragt, wie sie ihr helfen kann. Frau Barth hat den *Kompass – Zeit & Vertrauen* aktiv gelesen und erzählt, dass ihr besonders ein Instrument aufgefallen ist. Laut Frau Barth könnte die *Vereinbarung Zeit & Vertrauen* dazu beitragen, dass Absprachen in Zukunft eingehalten werden. Als Beispiel nennt sie eine Situation mit Frau Hirsch: sie warte inzwischen schon seit drei Wochen auf die Quittungen für eine Reise. Scheinbar habe Frau Hirsch aktuell so viel zu tun, dass sie keine Zeit habe, sich damit zu befassen. Frau Barth sieht besonders in der *Vereinbarung zu Kommunikation* ein großes Potenzial. Sie wünscht sich, dass alle Teammitglieder sich die Zeit nehmen, wertschätzend miteinander zu kommunizieren, sodass keine Informationen verloren gehen.

Vertrauensaufbau durch Zeitkompetenz, Kommunikation und Prozessfeedback

Vertrauen kann durch grundlegende Maßnahmen aufgebaut werden (vgl. Abb. 8). Auf der folgenden Seite finden Sie einige Erläuterungen. Darüber hinaus tragen indirekte Maßnahmen in verschiedenen Themenbereichen dazu bei. Die Wirkungsrichtung ist dabei nicht festgelegt. Zeitkompetenz, Kommunikation und Prozessfeedback tragen zum Vertrauensaufbau bei. Umgekehrt kann ein hohes Vertrauen die Faktoren auch positiv verändern. Dazu dienen die folgenden Vereinbarungen.

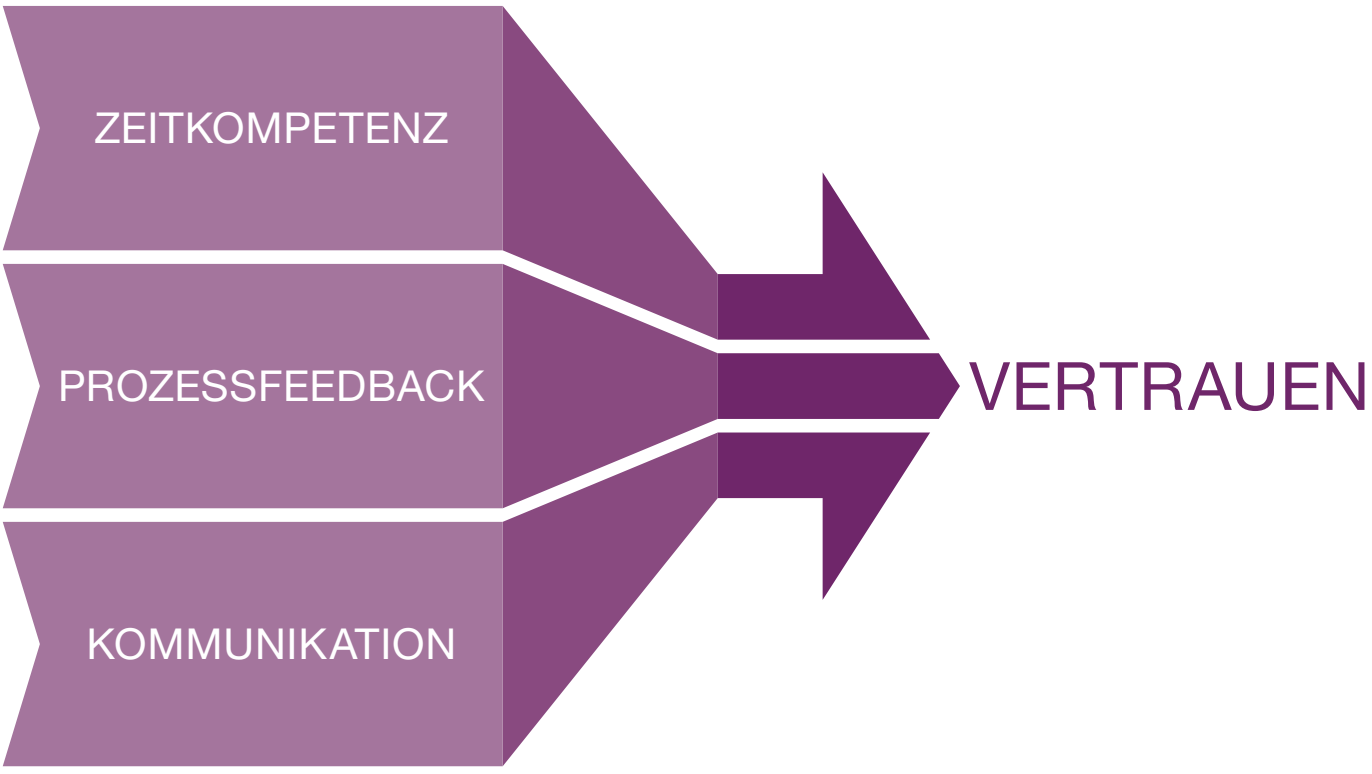


Abbildung 8: Einflussfaktoren von Vertrauen

Vereinbarung zu Vertrauen

Vertrauen untereinander zu haben, lässt sich grundsätzlich nicht durch eine Vereinbarung regeln. Jedoch tragen einige Verhaltensweisen dazu bei, Vertrauen aufzubauen. Die folgenden *Basics Vertrauen* stellen somit die Basis für die weiteren Vereinbarungen dar und sind daher als Anregung allgemein gehalten. So finden sich hier keine Felder zum Ankreuzen.

Basics Vertrauen
Private und persönliche Informationen bleiben im Team und werden nicht nach außen getragen.
Mit privaten und persönlichen Informationen wird wertschätzend umgegangen und sie werden nicht für politische Zwecke missbraucht.
Fachliche, methodische und persönliche Probleme dürfen immer offen ausgesprochen werden und werden nur innerhalb des Teams besprochen.
Unterschiedliche Werte und Meinungen werden toleriert.
Wertschätzung und Respekt haben im Team einen hohen Stellenwert.
Das Team arbeitet nach den Grundsätzen „Offenheit“ und „Transparenz“.
Meinungsdifferenzen werden nicht als persönliche Bewertung interpretiert. Auch Konflikte gehören zu einer vertrauensvollen Kommunikationskultur.
Führungskräfte greifen möglichst wenig in den Zeitspielraum der Mitarbeitenden ein. Mitarbeitende nutzen den Zeitspielraum, um die Ziele möglichst gut zu erreichen und gleichzeitig gesund zu bleiben.
Wenn die Zeit nicht ausreicht, um die Ziele zu erreichen, werden die Gründe in einem Gespräch zwischen den Betroffenen offen diskutiert.
Bitte ergänzen Sie die Liste um Ihre eigenen Anregungen:

Vereinbarung im Rahmen der Zeitkompetenz

Eine häufige Herausforderung bei virtueller Teamarbeit liegt in der Erreichbarkeit der Teammitglieder. Es kann z. B. leicht zu Unsicherheiten kommen, wenn Teammitglieder bei einer Aufgabe nicht wissen, ob ihr Lösungsansatz gut ist oder etwa wenn der Zeitaufwand für eine Aufgabe höher ist als erwartet. Um solche Fragen zu klären, kann ein kurzes Telefonat ausreichen. Welches Thema jedoch wichtig genug ist, um unangekündigt anzurufen, ist schwierig einzuschätzen. Durch versetzte Arbeitszeiten und verschiedene Ansprüche an Flexibilität kann diese Herausforderung verschärft werden. Um solche Fragen im Vorfeld teamintern zu klären, ist die Tabelle zu „Erreichbarkeit“ geeignet.

Durch Ankreuzen der Aussagen bekennt sich das Team verbindlich dazu, diese umzusetzen.

Erreichbarkeit

Aussage		Vereinbart
Die Teammitglieder sind im Zeitraum von ___:___ Uhr bis ___:___ Uhr per E-Mail erreichbar.		☐
Ausnahmen der Erreichbarkeit werden auf folgendem Weg kommuniziert:		☐
Die Erreichbarkeit der Teammitglieder wird dokumentiert …	Bei dem/der Vorgesetzten	☐
	Im Teamkalender	☐
	Im Intranet	☐
	Auf folgender Plattform: _____	☐
Sprechstunde für „nebensächliche Themen“ am _____ von ___:___ Uhr bis ___:___ Uhr		☐
E-Mails werden innerhalb von ___ Stunden (z. B. 24 Stunden) beantwortet, ansonsten wird ein Zwischenstand gegeben.		☐
Als dringend markierte E-Mails sind innerhalb von ___ Stunden (z. B. 24 Stunden) zu beantworten.		☐
E-Mails werden spätestens innerhalb von ____ Arbeitstagen beantwortet.		☐
Sonstige:		

Unterschriftenfeld für alle Teammitglieder:

Vereinbarung zur Kommunikation

Gemeinsame Arbeit im Team wird durch Kommunikation vermittelt. Diese kann sowohl in Form von persönlichen Gesprächen als auch in Form von Telefonaten, E-Mails oder sonstigen Nachrichten erfolgen. In Abgrenzung zu vorab geplanten und strukturierten Meetings bedeutet Operative Zusammenarbeit dabei z. B. einzelne Terminabsprachen oder gemeinsame Arbeit an einem Dokument. Die Weitergabe von Informationen und ein transparenter Entscheidungsprozess sind ebenso wichtig, damit alle Teammitglieder ihre Aufgaben sinnvoll erfüllen können. Eine grundlegende Vorgehensweise sollte gemeinsam besprochen werden. Nutzen Sie dazu auch die freien Felder!

Durch Ankreuzen der Aussagen bekennt sich das Team verbindlich dazu, diese umzusetzen. Dies soll z. B. das Commitment fördern

Kommunikation

Themenfeld	Aussage	Vereinbart
Operative Zusammenarbeit	Bei operativer Zusammenarbeit in Teams wird im Gegensatz zu den Meetings (mit fester Agenda) die Verwendung der verfügbaren Zeit vorab besprochen.	☐
	Alle bereiten sich inhaltlich gut auf die operative Zusammenarbeit vor.	☐
	Bei der Zusammenarbeit sind die Gedanken, Ideen und Bedenken aller gefragt, jeder bringt sich nach seinen Möglichkeiten ein.	☐
Information und Entscheidung	Das Team tauscht sich über relevante Themen einmal pro _____ (z. B. Woche) aus.	☐
	Die Teamleitung verantwortet die umfassende Information der Teammitglieder.	☐
	Die Teammitglieder informieren umfassend über relevante Aspekte ihrer Aufgabenfelder.	☐
	Es wird genügend Zeit für Information und Rückfragen eingeräumt und geplant.	☐
	Es stehen folgende Zeitfenster für kurzfristigen Austausch zur Verfügung. Zeitfenster: _____	☐
	Bei aktuellen und neuen Aufgabenstellungen wird **das Ziel** anhand der SMART-Kriterien (spezifisch, messbar, aktiv beeinflussbar, realistisch, terminiert) kontinuierlich reflektiert und ggf. aktualisiert.	☐
	Bei aktuellen und neuen Aufgabenstellungen wird der **Umsetzungsweg (Prozess)** anhand der SMART-Kriterien kontinuierlich reflektiert und ggf. aktualisiert.	☐
Sonstige:		

Unterschriftenfeld für alle Teammitglieder:

Vereinbarung zum Prozessfeedback

Feedback ist ein fester Bestandteil von zielorientierter Arbeit. Damit dieses eine Verbesserung herbeiführt, wird empfohlen, regelmäßig konstruktive Gespräche zu führen. Ziel sollte dabei sein, konkrete Lösungsansätze zu besprechen, um Prozesse zu optimieren. Ein Leistungsfeedback kann motivieren, verfolgt jedoch ein anderes Ziel als Prozessfeedback. Da der Gesprächsbedarf je nach Situation und Teamspezifika stark variiert, sollten Sie das Feedbackintervall für das Team individuell festlegen.

Durch Ankreuzen der Aussagen bekennt sich das Team verbindlich dazu, diese umzusetzen.

Prozessfeedback

Themenfeld	Aussage		Vereinbart
Feedback-frequenz	Feedbackgespräche im gesamten Team werden in folgendem Rhythmus geführt:	Täglich	☐
		Wöchentlich	☐
		Zwei-wöchentlich	☐
		Monatlich	☐
		Quartalsweise	☐
		Jährlich	☐
		Zwei-jährlich	☐
Feedback-kultur	Jeder ist gefragt, Leistung und Engagement ausreichend anzuerkennen.		☐
	Feedback wird annehmbar formuliert.		☐
	Für das Feedback werden passende Rahmenbedingungen geschaffen (z. B. störungsfrei, nicht öffentlich, angemessene Dauer, sachlich, konkret, nicht wertend …)		☐
	Ein adäquates Zeitbudget für das Prozessfeedback wird eingeplant.		☐
	Themen, an denen nicht alle Teammitglieder gleichzeitig arbeiten, werden in Teilgruppen behandelt. Das sind für uns z. B. folgende Themen (Stichwörter):	• • •	☐
	Teammitglieder werden über Ergebnisse der Teilgruppen informiert.		☐
	Teammitglieder entscheiden Organisatorisches eigenverantwortlich.		☐
Sonstige:			

Unterschriftenfeld für alle Teammitglieder:

3.3.4 E-Leadership-Kompetenz

3.3.4.1 Selbstcheck E-Leadership-Kompetenz

Virtualität	Akteur	Bedürfnis	Gestaltung	Outcome
Standort-übergreifende Teamarbeit, Virtuelles Arbeiten	**Teamleitung**	**Anschluss, Wertschätzung,** Orientierung, Kontrolle	**Kommunikation, Feedback,** Zeitkompetenz, Vertrauen	**Motivation, Wirtschaftlichkeit,** Effektivität, Gesundheit

Inhalt: Selbstcheck mit Ampelsystem für Teamleitung

Bearbeitungsdauer: ca. 30 Minuten

Ziel: Selbstwahrnehmung der Teamleitung stärken; Förderung von Vertrauen

Anwendung: Führung virtueller Teams

Hintergrund: Virtuelle Teams erfolgreich anzuleiten, ist eine neuartige Herausforderung. Da Führungskräfte und Teamleitungen ihre Teammitglieder eher selten persönlich treffen, müssen sie mehr Zeit für gute Führung investieren. Führung heißt dabei Orientierung geben, aber auch auf zwischenmenschliche Aspekte eingehen. Der Teamleitung virtueller Teams kommt ganz besonders die Verantwortung zu, die Motivation ihrer Mitarbeitenden zu wahren und zu fördern und sie in ihrer persönlichen Entwicklung zu begleiten. Dabei sollte sich eine Teamleitung authentisch und vertrauensvoll verhalten.

Erläuterung: Sind Teamleitungen neu in ihrer Position oder verfügen über wenig Erfahrung mit der Führung virtueller Teams, kann es sinnvoll sein, einen Mentor oder eine Mentorin zur Seite zu stellen. Als Einstieg können Anwender den *Selbstcheck E-Leadership-Kompetenz* nutzen, um die aktuell vorhandenen Stärken und Entwicklungsfelder zu identifizieren. Mentoren und Mentorinnen können bei der Anwendung unterstützen. Im Anschluss können die Anwender in das Umsetzungs-Instrument *Gestaltung E-Leadership-Kompetenz* wechseln und sich zu ihrem primären Entwicklungsfeld inspirieren lassen.

Anwendung: Beantworten Sie die Fragen für sich selbst: **je mehr Aspekte in einer Kategorie auf der linken Seite stehen, desto eher liegt hier ein Entwicklungsfeld für Sie.** Die Fragen betreffen zum Teil grundlegende Aspekte der Führungskompetenz, bei einigen liegt der Fokus besonders bei Führung auf Distanz. Der Selbstcheck ist auf Basis von Interviews mit Führungskräften und Teamleiter/innen entstanden und daher praxisnah.

TIPP
Personen, die Teams anleiten, können hier starten, indem sie sich mit dem Fragebogen auf der nächsten Seite selbst einschätzen.

Die Selbsteinschätzung kann verzerrt sein. Daher ist es hilfreich, die Einschätzung um eine zusätzliche Perspektive zu bereichern. Geben Sie einem Teammitglied den Bogen zur Fremdeinschätzung und bitten Sie dieses Teammitglied darum, ihn auszufüllen.

Beispiel: Frau Fischer ist grundsätzlich zufrieden mit ihrer Führungskompetenz, aber sie merkt, dass das virtuelle Arbeiten manchmal die Kommunikation im Team beeinträchtigt. Sie weiß nicht, wo sie ansetzen soll, da jedes Teammitglied unterschiedliche Bedürfnisse hat und scheinbar nicht alle gleichzeitig berücksichtigt werden können.

Mit der Selbsteinschätzung für Führungskräfte identifiziert Frau Fischer ein Handlungsfeld, in dem sie am meisten Entwicklungspotenzial sieht: Koordination und Orientierung. Da die zwei Instrumente *Selbstcheck E-Leadership-Kompetenz* und *Gestaltung E-Leadership-Kompetenz* aufeinander aufbauen, liest sie anschließend bei der Einführung zu *Gestaltung E-Leadership-Kompetenz* weiter. Nun geht sie weiter zu Seite 55, um sich mit den Handlungsempfehlungen für Koordination und Orientierung vertraut zu machen.

Selbsteinschätzung der Teamleitung

Handlungsfeld	Aussage	Beispiele / Indikatoren	Selbsteinschätzung
Beziehung zu Teammitglied	Ich frage meine Teammitglieder regelmäßig wie es ihnen geht.	Wissen, wie die Stimmung im Arbeitsumfeld der TM ist	– +
	Ich zeige meinen Teammitgliedern Anerkennung, wenn sie ihre Aufgaben erfolgreich bewältigen.	In den letzten zwei Wochen Lob für Arbeit ausgesprochen	– +
	Meine Zusagen sind verbindlich.	Fristen wurden eingehalten	– +
	Ich begegne meinen Teammitgliedern auf Augenhöhe.	TM in Entscheidungen einbinden	– +
Kontrolle und Autonomie	Meine Teammitglieder haben die passenden Mittel (die Kontrolle), um ihrer Verantwortung gerecht werden zu können.	Eigenes Budget zum Planen von Veranstaltungen	– +
	Meine Teammitglieder haben einen definierten Entscheidungsspielraum und müssen mich nur bei wichtigen Dingen fragen.	Keine Rückfrage bei Routineaufgaben notwendig	– +
	Ich halte mich nicht damit auf, Arbeit unverhältnismäßig lange zu prüfen, wenn es sich vermeiden lässt.	Keine ineffizienten Prozesse zur Freigabe von Anträgen	– +
	Innerhalb ihrer Kompetenzen dürfen meine Teammitglieder eigenständig agieren.	Kundin eigenständig kontaktieren	– +
Koordination und Orientierung	Ich vermittle meinen Teammitgliedern aktiv unsere Unternehmenskultur.	Werte und Erwartungen sind allen klar	– +
	Die Ziele und Zuständigkeiten des Teams und der Teammitglieder sind klar definiert.	Es gibt z. B. eine Vertretungsregelung	– +
	Das Team hat ein gemeinsames Verständnis über grundlegende Regeln der Kommunikation.	Es gibt z. B. eine Regelung zur Nutzung von Smartphones	– +
	Ich achte bei meinem eigenen Verhalten darauf, eine gesunde und motivierte Arbeitsweise vorzuleben.	Einhalten von Pausenzeiten	– +
Individuelle Entwicklung der Teammitglieder	Ich unterstütze meine Teammitglieder aktiv in ihrer persönlichen Entwicklung.	Gespräche über passende Weiterbildungsinhalte	– +
	Ich spreche mit meinen Teammitgliedern darüber, wie sie sich ihre Zukunft vorstellen.	„Wo sehen Sie sich in 2 Jahren?“	– +
	Ich rege die Teammitglieder dazu an, Probleme auf neue Art und Weise zu betrachten.	„Wie lief es in einem anderen Projekt?“	– +
	Ich fördere Teammitglieder nach ihren individuellen Bedürfnissen.	Eingehen auf soziale Isolation beim Home-Office	– +

Fremdeinschätzung durch die Teammitglieder

Handlungsfeld	Aussage	Beispiele / Indikatoren	Fremdeinschätzung
Beziehung zu Teammitglied	Meine Teamleitung fragt regelmäßig, wie es mir geht.	Wissen, wie die Stimmung im Arbeitsumfeld der TM ist	– +
	Meine Teamleitung zeigt mir Anerkennung, wenn ich meine Aufgaben erfolgreich bewältige.	Teamleitung hat in den letzten zwei Wochen Lob für Arbeit ausgesprochen	– +
	Meine Zusagen sind verbindlich.	Fristen wurden eingehalten	– +
	Meine Teamleitung begegnet mir auf Augenhöhe.	Ich werde bei Entscheidungen einbezogen	– +
Kontrolle und Autonomie	Ich habe die passenden Mittel (die Kontrolle), um meiner Verantwortung gerecht werden zu können.	Eigenes Budget zum Planen von Veranstaltungen	– +
	Ich habe einen klar definierte Entscheidungsspielraum und muss meine Teamleitung nur bei wichtigen Dingen fragen.	Keine Rückfrage bei Routineaufgaben notwendig	– +
	Meine Teamleitung hält sich nicht damit auf, Arbeit unverhältnismäßig lange zu prüfen, wenn es sich vermeiden lässt.	Keine ineffizienten Prozesse zur Freigabe von Anträgen	– +
	Innerhalb meiner Kompetenzen darf ich eigenständig agieren.	Kundin eigenständig kontaktieren	– +
Koordination und Orientierung	Meine Teamleitung vermittelt mir aktiv unsere Unternehmenskultur.	Werte und Erwartungen sind allen klar	– +
	Die Ziele und Zuständigkeiten des Teams und der Teammitglieder sind klar definiert.	Es gibt z. B. eine Vertretungsregelung	– +
	Das Team hat ein gemeinsames Verständnis über grundlegende Regeln der Kommunikation.	Es gibt z. B. eine Regelung zur Nutzung von Smartphones	– +
	Meine Teamleitung lebt eine gesunde und motivierende Arbeitsweise vor.	Einhalten von Pausenzeiten	– +
Individuelle Entwicklung der Teammitglieder	Meine Teamleitung unterstützt mich aktiv in meiner persönlichen Entwicklung.	Gespräche über passende Weiterbildungsinhalte	– +
	Meine Teamleitung spricht mit mir darüber, wie ich mir meine Zukunft vorstelle.	„Wo sehen Sie sich in 2 Jahren?“	– +
	Meine Teamleitung regt dazu an, Probleme auf neue Art und Weise zu betrachten.	„Wie lief es in einem anderen Projekt?“	– +
	Meine Teamleitung geht auf individuelle Bedürfnisse ein.	Eingehen auf soziale Isolation beim Home-Office	– +

3.3.4.2 Gestaltung E-Leadership-Kompetenz

Virtualität	Akteur	Bedürfnis	Gestaltung	Outcome
Standort-übergreifende Teamarbeit, Virtuelles Arbeiten	**Teamleitung**	**Anschluss, Wertschätzung,** Orientierung, Kontrolle	**Kommunikation, Feedback,** Zeitkompetenz, Vertrauen	**Motivation, Wirtschaftlichkeit,** Effektivität, Gesundheit

Inhalt: Empfehlungen zu Führungs-Techniken in virtuellen Teams, basiert auf *Selbstcheck E-Leadership-Kompetenz*

Bearbeitungsdauer: ca. 30 Minuten

Ziel: Weiterentwicklung der Führungskompetenz

Anwendung: Führung virtueller Teams, nach dem *Selbstcheck E-Leadership-Kompetenz*

Hintergrund: Führungskompetenz erscheint gerade in virtuellen Teams besonders wichtig, da es leichter zu Unklarheiten oder Fehlkommunikation kommt. Führungskräfte haben dabei sowohl eine anleitende als auch eine koordinierende Funktion. Die Teammitglieder persönlich einzubinden ist gerade dann wichtig, wenn persönliche Begegnungen seltener vorkommen. Das persönliche Umfeld in der Arbeit gibt ein Gefühl von Anschluss und Zugehörigkeit. Die Beschäftigten brauchen jedoch auch Orientierung und aufgabenbezogene Rückmeldung. Eines der Spannungsfelder liegt für Führungskräfte in der Frage, wie viel Freiheit sie den Beschäftigten zugestehen können und in wie weit sie darauf vertrauen, dass die Arbeitsweise zielorientiert ist. Da Führungskräfte bzw. Teamleiter/innen oft die Ansprechperson für die persönliche Entwicklung in der Organisation sind, liegt auch hier eine Funktion, die berücksichtigt werden sollte. Werden alle Funktionen individuell auf die Beschäftigten abgestimmt, so stärkt dies die Mitarbeitenden in einer motivierten und zielorientierten Arbeitsweise.

Erläuterung: Dieses Instrument baut auf dem *Selbstcheck E-Leadership-Kompetenz* auf. Hier finden Sie Empfehlungen passend zu den jeweiligen identifizierten Handlungsfeldern.

TIPP

Fangen Sie mit dem Selbstcheck an, um ein Handlungsfeld zu identifizieren

Anwendung:

- Wenn Sie den Selbstcheck E-Leadership-Kompetenz durchgeführt haben, sollten Sie nun wissen, welches Handlungsfeld für Sie am wichtigsten ist.
- Blättern Sie zur Seite mit dem passenden Handlungsfeld.
- Lesen Sie die Führungsinstrumente durch und notieren Sie sich, was davon für Sie passen könnte.
- Entscheiden Sie sich für ein Führungsinstrument und notieren Sie im unteren Kasten, wie Sie es umsetzen möchten.
- Probieren Sie es in den nächsten Wochen aus.
- Reflektieren Sie mit Ihrem Team die Nützlichkeit.
- Führen Sie ggf. weitere Führungsinstrumente ein.
- Setzen Sie sich eine Erinnerung in den Kalender, um den Check nach einer festgelegten Zeit erneut durchzuführen.

Beispiel: Da Frau Fischer mit dem Selbstcheck bereits ein Handlungsfeld identifiziert hat, springt sie direkt auf Seite 55 zu Koordination und Orientierung. Für den Anfang gefällt ihr die Idee gut, ein Motto mit dem Team zu vereinbaren, um gemeinsam ein übergeordnetes Ziel zu haben, das alle motiviert. Für das nächste persönliche Treffen aller Teammitglieder, reserviert sie zwei Stunden für die Diskussion eines Motto-Spruchs. Das Vorhaben notiert sie im Kasten unten auf Seite 55. Sie legt außerdem Termine am Ende der nächsten drei Monate an, damit sie sich daran erinnert, die Umsetzung des Mottos mit dem Team zu besprechen. Nach dem Treffen nimmt sich Frau Fischer ein weiteres Handlungsfeld vor und arbeitet sich auf diese Weise nach und nach durch die verschiedenen Führungsinstrumente.

Handlungsfelder virtueller Führung: Beziehung zu Mitarbeitenden

Führungs-Instrument	Erläuterung	Beispiel
Treffen in Präsenz	Nutzen Sie jede Möglichkeit zu Präsenztreffen und planen diese nach Möglichkeit wenigstens jährlich und insbesondere zu Beginn der Zusammenarbeit.	Da eine Fahrt zwischen Frankfurt und Hamburg ca. vier Stunden dauert, trifft sich das Team nur selten in Präsenz. Das Ziel ist, wenigstens zwei Mal im Jahr ein gemeinsames Team-Event zu veranstalten und zwei Meetings in Präsenz wahrzunehmen.
Regelmäßiges Check-Up	In festgelegten Abständen jeden Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin anrufen und offene Fragen klären, über den Arbeitsalltag austauschen und über persönliches Befinden sprechen.	Frau Fischer kann beim Sekretariat vor Ort problemlos einschätzen, ob alles funktioniert, den Rest des Teams sieht sie eher selten. Obwohl Herr Braune dem Standort Frankfurt zugeordnet ist, ist er nur selten im Büro anzutreffen und besonders Herr Schneider hat im Home-Office wenig Anschluss. Um das aufzufangen, ruft sie wöchentlich bei den Kolleginnen und Kollegen der anderen Standorte an.
Interesse an der Person zeigen	Vernachlässigen Sie nicht die Beziehungsebene, auch wenn es viele andere Dinge zu tun gibt.	Bei den regelmäßigen Telefonaten erkundigt sich Frau Fischer insbesondere danach, wie es ihren Teammitgliedern geht und ob sie bei etwas Unterstützung brauchen.
Wertschätzung	Gehen Sie respektvoll mit den TM um und verteilen Sie Ihre Aufmerksamkeit gerecht. Kommunikation auf Augenhöhe fördert Vertrauen und Motivation.	Herr Kühn, der Azubi, fühlt sich von Anfang an wohl im Team, weil er als vollwertiges Teammitglied behandelt wird und interessante Aufgaben bekommt.
Offene Kommunikation	Geben Sie Informationen weiter und sprechen Sie offen über die Art der Zusammenarbeit, um Unklarheiten auszuräumen.	Frau Barth spricht an, dass es oft lange dauert, bis sie Antworten auf ihre Fragen per E-Mail bekommt. Sie ist dadurch in ihrer Arbeit behindert und fühlt sich nicht ernstgenommen. Nach dem Gespräch verstehen die Teammitglieder die Wichtigkeit und stellen dafür andere Aufgaben in ihrer Dringlichkeit zurück.
Partnerschaftlich zusammenarbeiten	Nehmen Sie die Bedürfnisse der TM ernst und verhalten Sie sich als Teamleitung so, wie Sie es von ihren Vorgesetzten selbst erwarten würden.	Da Herr Braune viel unterwegs ist, kann er selten beim Jour-fixe dabei sein. Frau Fischer fragt ihn, was helfen würde und er teilt mit, dass er zu dem Zeitpunkt meistens auf dem Weg zu einem Termin ist. Sie einigen sich darauf, dass er von unterwegs teilnehmen kann, auch wenn das die Tonqualität beeinträchtigt.
Zusagen einhalten	Verlässlichkeit ist ein wichtiges Instrument zur Förderung von Vertrauen.	Da Frau Fischer immer Fristen einhält, können sich die Teammitglieder auf ihre Zuverlässigkeit verlassen.

Suchen Sie sich eines der obigen Instrumente aus und formulieren Sie ein Szenario, wie Sie planen es umzusetzen:

Handlungsfelder virtueller Führung: Kontrolle und Autonomie

Führungs-Instrument	Erläuterung	Beispiel
Vertrauens-vorschuss geben	Übertragen Sie Ihren TM Verant-wortung für einzelne Aufgaben, in denen Sie sich beweisen können.	Obwohl Frau Seiler erst vor zwei Monaten bei dem Unternehmen angefangen hat, bekommt sie bereits einen eigenen Verantwortungsbereich und darf sich darin beweisen: Sie ist zuständig für Videoclips im Projekt. Durch das Vertrauen fühlt sie sich wert-geschätzt und gibt ihr Bestes.
Partizipation	Beteiligen Sie ihre TM an Entscheidungsprozessen.	Bei der Entscheidung für ein Kampagnen-Konzept werden alle Teammitglieder einbezogen. Da sie ihre Ideen dazu einbringen, fühlen sie sich der Arbeit verbunden.
Leitplanken vorgeben	Geben Sie zur Orientierung Richtlinien für Kommunikation und Verhalten im Team vor, die unmissverständlich sind und trotzdem ausreichend Gestal-tungsspielraum bieten. *(siehe E-Talk – unsere Sprache)*	Im E-Talk-Instrument findet das Team eine „Anlei-tung", um sich selbst Kommunikations-Richtlinien zu überlegen. Anhand der beispielhaften Fragen stellt das Team einige Punkte fest, bei denen ein gemein-sames Verständnis fehlt. Gemeinsam legen sie einige Leitsätze fest und möchten sich ab sofort daran orientieren.
Verantwortung übernehmen	Übernehmen Sie auch nach außen die Verantwortung für das Team.	Wegen einer Erkältungswelle sind erst Frau Hirsch und später Frau Barth und Herr Kühn krank. Das Mediengestaltungsteam übernimmt vorübergehend dringende administrative Aufgaben und bittet um eine Fristverlängerung. Da sich Frau Fischer dafür einsetzt, wächst das Team weiter zusammen und meistert die belastende Phase.
Zeitbudget für selbstbestimmte Arbeit	Erlauben Sie Ihren Teammitgliedern ein freies Zeitfenster für selbstgewählte Aufgaben. Wenn es viel zu tun gibt, kann es als Puffer verwendet werden.	Frau Fischer erlaubt ihrem Team, 10 % der Arbeitszeit (bei Vollzeit ein halber Tag pro Woche) selbst komplett frei zu gestalten. Seitdem werden Fristen besser eingehalten und Herr Schneider hatte in dieser Zeit schon eine großartige, kreative Idee. Frau Barth erzielt bessere Ergebnisse, da sie sich aufgrund ihrer täglichen Entspannungstechniken besser konzen-trieren kann.
Kontrolle und Anforderungen abstimmen	Stimmen Sie die Kontrolle der TM mit ihren Aufgaben ab. Wer viel Verantwor-tung trägt, muss z. B. Möglichkeiten haben, sich durchzusetzen.	Frau Barth ist im Sekretariat darauf angewiesen, über aktuelle Geschehnisse informiert zu sein, damit sie spontan Auskunft geben kann. Sie musste in der Vergangenheit oft nachhaken und war oft nicht auf dem aktuellen Stand. Seitdem sie zur Beauftragten für Wissensmanagement ernannt wurde, funktioniert der Informationsfluss viel besser.

Suchen Sie sich eines der obigen Instrumente aus und formulieren Sie ein Szenario, wie Sie planen es umzusetzen:

Handlungsfelder virtueller Führung: Koordination und Orientierung

Führungs-Instrument	Erläuterung	Beispiel
Detaillierte Rollenbeschreibungen	Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten für jede(n) einzeln schriftlich festhalten und reflektieren	Die Rollenbeschreibung von Janine Hirsch, der Redakteurin im Team, beinhaltet z. B. den Punkt „Recherche zu Umweltschutz – eigenverantwortlich, 10 % der Tätigkeit, ohne Vertretung, Kenntnisse: sehr gut“
Regelmäßiges und konstruktives Feedback	Bleiben Sie in ständigem Austausch *(siehe Vereinbarung – Zeit & Vertrauen: Vereinbarung zu Prozessfeedback)*	Frau Fischer hat eine Liste, in der sie anstehende Telefonate und Gespräche jeden Dienstag erneut mit allen Teammitgliedern abhakt. Wenn einzelne Teammitglieder weniger Bedarf haben, dauern die Gespräche teilweise nur fünf Minuten lang.
Gemeinsames Motto	Überlegen Sie sich gemeinsam mit Ihrem Team ein Motto oder einen Leitsatz, der Sie verbindet.	Das Team einigt sich auf ein gemeinsames Ziel: „Wir bewegen spürbar etwas – für weniger Plastik im Ozean.“
Transparente Information	Teilen Sie alle wichtigen Informationen für alle zugänglich.	Da es zum Ablauf des Lektorats immer wieder Unklarheiten gab, hat sich das Team darauf verständigt, einen Leitfaden in der gemeinsamen Cloud abzulegen. Frau Fischer erstellt ihn gemeinsam mit Frau Hirsch.
Regelmäßiges Check-up im Team	*(siehe Impuls: E-Daily)*	Frau Fischer spricht mit ihrem Team darüber, ob ein Telefonat zu Beginn eines jeden Tages nützlich wäre. Da sich die Arbeitszeiten einiger Kolleginnen und Kollegen nur an einigen Tagen überlappen, einigen sie sich auf ein wöchentliches Jour-fixe.
Aktuelle Aufgaben und Zuständigkeiten nach SMART-Kriterien definieren	*(siehe Vereinbarung – Zeit & Vertrauen)*	Beispiels-Aufgabe „Artikel zu Mikroplastik aus Deutschland schreiben“ Spezifisch: Mikroplastik in Deutschland Messbar: Umfang 40.000 Zeichen, als Beitrag in Zeitschrift x akzeptiert Aktiv beeinflussbar: Team hat grünes Licht für Veröffentlichung Realistisch: Zeitbedarf ca. zwei Wochen, Fähigkeiten reichen aus Terminiert: Einreichung am 30.08.
Unternehmenskultur und Werte durch Handeln vorleben	Vermitteln Sie die Unternehmenskultur und ihre eigenen Werte durch eigene Entscheidungen und Ihr Handeln	Im Unternehmen und anderen Abteilungen ist es üblich, um 10:00 Uhr einen gemeinsamen Kaffee zu trinken. Frau Fischer tut dies, obwohl sie andere Aufgaben intuitiv dringender einstufen würde, damit die Teammitglieder sehen, dass es in Ordnung ist. Manchmal werden die Kolleginnen und Kollegen in Hamburg per Videokonferenz zugeschalten *(siehe Impuls: E-Coffee)*.

Suchen Sie sich eines der obigen Instrumente aus und formulieren Sie ein Szenario, wie Sie planen es umzusetzen:

Handlungsfelder virtueller Führung: Individuelle Entwicklung der Mitarbeitenden

Führungs-Instrument	Erläuterung	Beispiel
Gemeinsame Karriereplanung	Sprechen Sie mit Ihren TM über deren Zukunftsvorstellungen und inspirieren Sie diese mit Ihrer Zukunftsvision	„Wir werden mit unserer Kampagne viele Menschen erreichen. Nach dem Projekt bauen wir das noch aus und Sie können neue Aufgaben übernehmen!“
Mentoring	Nutzen Sie ein Mentoringsystem, um Lernen zu fördern. Sie können davon selbst profitieren, sowohl als Mentor/in als auch als Mentee.	Frau Fischer trifft sich alle zwei Monate mit einem Kollegen, der schon seit fünf Jahren ein virtuelles Team leitet, um von seinen Erfahrungen zu lernen.
Buddy-System	Besonders TM in abgelegenen Standorten oder im Home-Office werden leicht vergessen. Etablieren Sie gut vernetzte Personen als deren persönliche Ansprechpartner/innen.	Da Herr Schneider im Home-Office manches nicht mitbekommt, hat er mit Frau Barth vereinbart, dass sie jeden Freitag telefonieren. Sie informiert ihn über aktuelle Geschehnisse, auch wenn diese unwichtig erscheinen.
Aktives Zuhören	Hören Sie Ihren TM unvoreingenommen zu und nehmen Sie sich dabei zurück, ohne zu bewerten. Fassen Sie das Gesagte zusammen.	In einem Gespräch mit Herrn Braune fragt Frau Fischer nach, wie es ihm mit seiner Rolle als Kundenbetreuer geht. Er berichtet ihr von seinen Eindrücken. Sie fasst zusammen, was sie verstanden hat und fragt Herrn Braune, ob sie alles richtig wahrgenommen hat. Er fühlt sich verstanden und wertgeschätzt.
Reifegrad bei den jeweiligen Aufgaben berücksichtigen	Berücksichtigen Sie die Kompetenzen Ihrer TM bei der Aufgabenverteilung, sie sollen weder unter- noch überfordert werden.	Der Azubi ist verantwortlich für die Pflege der Kundendatenbank. Die Aufgabe fordert seine Konzentration und ist ohne größere Übung machbar.
Coaching / Training zu Selbstmanagement, Resilienz und Zeitkompetenz	Reflektieren Sie mit Ihren TM deren Zeitstrategien. Fördern Sie Stärken und unterstützen Sie bei Entwicklungsbedarf.	Frau Fischer lobt Frau Seiler für ihre hervorragende Idee zur Kampagne und merkt an, dass der Vortrag prägnanter sein könnte und dadurch noch überzeugender wäre. Sie vereinbaren einen Termin zur weiteren Reflexion.

Suchen Sie sich eines der obigen Instrumente aus und formulieren Sie ein Szenario, wie Sie planen es umzusetzen:

3.3.5 Overload – Wahrnehmung und Bewältigung von Überlast

Virtualität	Akteur	Bedürfnis	Gestaltung	Outcome
Standortüber-greifende Team-arbeit, Virtuelles Arbeiten, Home-Office	**Teamleitung,** Teammitglied, Organisation, Team	**Empathie,** Anschluss, Wertschätzung	**Zeitkompetenz,** Vertrauen, Prozessfeedback, Kommunikation	**Gesundheit,** Motivation, Wirtschaftlichkeit, Effektivität

Inhalt: Information zu Stressprävention; Instrument für Führungskräfte und Teamleitung zur Einschätzung der Überlast über Indikatoren; Liste mit Indikatoren

Bearbeitungsdauer: Je mehr Zeit Sie investieren können, desto mehr wird die Anwendung Ihnen helfen

Ziel: Prävention und Früherkennung von Überlast, Umgang mit Stress

Anwendung: Befürchtung, dass Teammitglieder überlastet sein könnten

Hintergrund: Heute sind in größerem Maße unterschiedliche Aufgaben pro Arbeitstag zu erledigen als noch vor 20 Jahren. Dieser Trend führt bei vielen Unternehmen dazu, dass sich neue Arbeitsstrukturen etablieren und die Beanspruchung der Mitarbeitenden insgesamt steigt. Daher sind flexible, maßgeschneiderte Maßnahmen in Bezug auf Arbeitszeit notwendig. Fehlen die notwendigen Ressourcen und Freiräume, so können die Belastungen Überhand nehmen und schließlich die Gesundheit beeinträchtigen.

Erläuterung: Um zu erkennen, wann das Ungleichgewicht für Mitarbeitende zu groß wird, eignet sich dieses Instrument. Sie finden hier außerdem Empfehlungen für den Umgang mit Überlast und die Prävention von Burnout.

Das Instrument *Overload – Wahrnehmung und Bewältigung von Überlast* ist in vier Teile gegliedert:

- Übersicht, Empfehlungen
- Indikatoren für Überlast
- Vier-Felder-Tafel: unterschiedliche Typen im Umgang mit Überlast
- Aus der Praxis: Gesundheitsmanagement mit professioneller Stressanalyse

Anwendung:

- Verschaffen Sie sich einen Überblick über die Bestandteile des Overload-Instruments.
- Wenn Sie selbst von Überlast betroffen sind, lesen Sie sich die Empfehlungen durch und setzen Sie die Empfehlung um, die Ihnen zusagt. Wir legen nahe, offen mit der Thematik umzugehen und eine Vertrauensperson dazu anzusprechen.
- Wenn Sie befürchten, dass jemand anderes von Überlast betroffen ist, sehen Sie sich die Indikatoren an, um eine Einteilung in die Vier-Felder-Tafel vorzunehmen und berücksichtigen Sie die entsprechenden Empfehlungen.

Empfehlungen im Umgang mit Überlast

Wie entsteht eigentlich Stress?

Stress kann entstehen, wenn Anforderungen an eine Person ihre jeweiligen aktuellen Ressourcen übersteigen und wenn diese Anforderungen persönlich als bedeutsam bewertet werden. Dabei gibt es viele Faktoren, die von außen einwirken können, wie z. B. das soziale Umfeld, Zeitdruck oder ständige Erreichbarkeit – auch am Feierabend. Die Ressourcen helfen dabei, mit diesen Belastungen umzugehen, so können Handlungsspielräume (z. B. selbstbestimmte Erledigung von Aufgaben) und Zeitkompetenz (z. B. Priorisierung der Aufgaben) helfen, die Anforderungen zu bewältigen. Bei einem Ungleichgewicht, das über längere Zeit besteht, kann Stress entstehen, der mit zahlreichen negativen Folgen für die Gesundheit einhergeht. Da Stress immer mit einer körperlichen Reaktion (u. a. der Ausschüttung von Adrenalin, Noradrenalin und Kortisol) verbunden ist, gibt es so etwas wie „guten" Stress nicht (vgl. Ulich 1990, 289). Hohe kontrollierbare Anforderungen können sich positiv auswirken, wenn die entsprechenden Ressourcen (z. B. Kompetenzen, Zeit) in ausreichendem Maße vorhanden sind (Tegtmeier & Hellert, 2015).

Ein wichtiger Grundsatz bei der Schaffung guter Arbeitsbedingungen liegt darin, den Beschäftigen genau so viel Kontrolle zu geben, wie sie für die Erfüllung ihrer Anforderungen benötigen. Stellen Sie sich eine Führungskraft/Teamleitung vor, die offiziell nie zu ihrer Funktion berufen wurde und keine disziplinarische Verantwortung trägt, aber trotzdem ein Team anleiten soll. Gemäß dem Soziologen Robert Karasek (1979) löst ein solches Dilemma Stress aus.

Stress kann über eine längere Zeit gerade bei ehrgeizigen und leistungsstarken Beschäftigten zu Burnout führen. Mitarbeitende erkennen die negativen Seiten von Stress lange nicht, da das Gefühl von Erfolg und Anerkennung, das mit der erhöhten Anstrengung oft einhergeht, die körperlichen und psychischen Nebenwirkungen überschattet. Genau dieser Gefahr können Führungskräfte bzw. Teamleitungen proaktiv entgegenwirken, wenn sie für das Thema sensibel sind.

Was können Akteure im Unternehmen konkret tun?

- **Gesundheitsberater:** Verantwortliche benennen, die sich mit dem Thema befassen und es aktiv verfolgen, um nachhaltige Erfolge sicherzustellen
- **Mentoren** für Erkennung von Überlastsymptomen schulen
- Umgang mit **arbeitsintensiven Phasen vorbereiten:** Für bestimmte Zeiträume organisiert sich das Team selbst und wird nicht mit neuen Anforderungen konfrontiert
- **Regelmäßige Information** an Mitarbeitende und Führungskräfte zur Erinnerung per Newsletter / Intranet / Veranstaltung, z. B. ein Mal pro Jahr Newsletter
- **Stresspräventionstraining** für Mitarbeitende und Führungskräfte anbieten.
- **Wahrnehmung** von Überlast virtuell verbessern: durch häufige Rückmeldung bzw. Resonanz; durch ein Programm, z. B. Nutzung des *vLead Orga-Checks*
- **Gefährdungsbeurteilung:** Professionell gestalten und ernst nehmen

Was können Mitarbeitende konkret tun?

Entspannungstechniken

- Meditation
- Bewegung
- Progressive Muskelentspannung nach Jacobson

Ressourcen aufbauen

- Strategien in Trainings weiterentwickeln
- Unterstützung durch das Umfeld

Anforderungen abbauen

- Überforderung thematisieren
- Belastungen in anderen Lebensbereichen reduzieren

Vier-Felder-Tafel: unterschiedliche Typen im Umgang mit Überlast

Hintergrund: Überlast entsteht häufig, wenn Mitarbeitende über eine längere Zeit mehr Aufgaben haben als sie in der zur Verfügung stehenden Zeit bewältigen können. Ein Anteil davon kann womöglich durch eine effektive Arbeitsweise und das hochgelobte „Nein-Sagen" bewältigt werden, jedoch sind den Möglichkeiten der Mitarbeitenden Grenzen gesetzt. Es ist schwierig zu erkennen, ob die Menge der aufgebürdeten Arbeitslast wirklich „zu viel" ist oder ob das Gefühl der Überforderung an der Einstellung oder Herangehensweise der Beschäftigten selbst liegt.

Erläuterung: Die Vier-Felder-Tafel (vgl. Abb. 9) stellt schematisch dar, welche unterschiedlichen Typen es dabei gibt: Zum einen wird unterschieden, ob Mitarbeitende tatsächlich von einer **Überlast** betroffen sind. Zum anderen wird in den Spalten unterschieden, wie **offen** der **Umgang** der Mitarbeitenden ist.

In den beiden Einschätzungsbögen zu „Überlast" und „offen thematisieren" zählen Sie jeweils die Anzahl der Kreuze, um herauszufinden, in welches Feld die Person eingeordnet werden kann. Ob die jeweilige Frage mit „ja" oder „nein" beantwortet werden kann, kommt auf die Anzahl der Kreuze an. Die Grenzen sind oft fließend und es ist wichtig, den gesamten Kontext zu berücksichtigen. Als Orientierung kann jedoch ab sieben Kreuzen bei „Überlast" und ab zwei Kreuzen bei „Thematisieren" eine Zuordnung zu „ja" erfolgen. Bedenken Sie, dass es bei der Einschätzung darum geht, eine Veränderung zu einem früheren Zeitpunkt festzustellen, nicht Verhalten, das schon immer charakteristisch für die Person war.

Die Unterstellung, dass Personen in Bezug auf Auslastung übertreiben und diese als Problem darstellen könnten, obwohl sie gar nicht betroffen sind, rührt von der Unsicherheit der Führungskräfte und der Teammitglieder her, dass ihr Vertrauen missbraucht werden könnte. Vertreten die Teammitglieder jedoch grundsätzlich diese Einstellung, laufen sie Gefahr, jene Mitarbeitenden zu übersehen, welche tatsächlich von Überlast betroffen sind, sich dies selbst aber nicht eingestehen möchten, oder nicht trauen, offen darüber zu sprechen. Egal in welchem der vier Felder die Mitarbeitenden schließlich eingeordnet werden, bei allen ist Resonanz notwendig, um die individuelle Arbeitsfähigkeit aufrechtzuhalten oder herzustellen. Empfehlungen zum Umgang mit den unterschiedlichen Typen finden Sie in der Vier-Felder-Tafel.

TIPP
Jedes Teammitglied kann das Instrument anwenden. Achten Sie gegenseitig aufeinander!

Indikatoren für Überlast

Anleitung: Anhand der folgenden Tabelle können Führungskräfte und Teammitglieder eine Einordnung der Teammitglieder (TM) in die Vier-Felder-Tafel vornehmen. Die Indikatoren können Hinweise auf die Beantwortung der beiden Fragen sein. Je mehr Indikatoren zu beobachten sind, desto eher lässt sich die Frage mit „ja" beantworten. Prävention lebt davon, Warnzeichen früh zu erkennen. Das bedeutet, dass schon bei einer geringen Anzahl von beobachteten Indikatoren präventiv eingelenkt werden sollte, wenn diese über einen längeren Zeitraum bestehen. Kurzfristige Schwankungen im Rahmen von ca. zwei Wochen können in Ausnahmefällen erwünscht sein. Die Tabelle ist eine Adaption der Skala MBI-GS nach Maslach und Jackson (1986) zur Erfassung von Burnout-Symptomen. Sie wurde zum Zweck der Fremdeinschätzung von Überlast angepasst. Es handelt sich nicht um ein diagnostisches Instrument. Die Vier-Felder-Tafel ist vielmehr dafür geeignet, einen Gesprächsbedarf aufzuzeigen.

Überlast – Vier-Felder-Tafel

Einschätzung	**Indikatoren** (abweichend vom üblichen Verhalten der Betroffenen)	**zutreffend**
Liegt Überlast vor? (ja /nein)		
TM zeigt emotionale Erschöpfung	Gereiztheit, Unaufmerksamkeit, Energielosigkeit, Tunnelblick	
TM wirkt morgens und am Feierabend müde	Auffälliger (besonders hoher/ niedriger) Redeanteil, Leichtsinnsfehler, Beantwortungsdauer E-Mails	
TM zeigt mangelnde Empathie	Starke Ich-Fokussierung, Fehlinterpretation, wenig Rücksichtnahme auf Zeitnutzung und Bedürfnisse anderer	
TM zeigt wenig Interesse an Teammitgliedern	Wenig persönlicher Austausch, keine Rückfragen nach Befinden anderer, seltene Kontaktaufnahme	
TM wirkt anfällig bei Problemen anderer	Probleme anderer zu Herzen nehmen, „Helfersyndrom“, Ansteckungsgefahr zum „Mitleiden“	
TM wirkt ausgebrannt	Wenig kreativ, wirkt blockiert, verängstigt	
TM wirkt energielos	Wenig Humor, kein Interesse an Themen, wenig offen für neue Ideen, kein Enthusiasmus, wenig Temperament, wenig Engagement	
TM wirkt durch die Arbeit frustriert	Auffällig viel Beklagen über Arbeit oder Rückzug, Vermeidung von Gesprächen über Arbeit	
TM wirkt von quantitativen Leistungsanforderungen überfordert	Tatsächliche Arbeitszeit liegt über vereinbarter Arbeitszeit, Pausen und Ruhezeiten werden gekürzt oder nicht eingehalten, Arbeitszeiten weichen von üblichen Zeiten ab, TM ist häufig hoch konzentriert, nicht ansprechbar, mehr Fehler, schlechte Ergebnisse	
TM wirkt von qualitativen Leistungsanforderungen überfordert	Braucht für Aufgaben lange, fragt häufig nach, macht Fehler, schlechte Ergebnisse, Unsicherheit, Genervtheit, Krankheitssymptome	
TM vermeidet Kontakte	Wenig Gespräche und Kommunikation, keine Teilnahme an *„E-Coffee“*, mangelnde Zuverlässigkeit	
TM nimmt eigene Erfolge kaum wahr	Teammitglied schreibt Erfolge externen Faktoren zu, Teammitglied redet Erfolge klein	
TM bezieht Probleme schnell auf sich selbst	Gefühl von Schuld, mangelndes Selbstwertgefühl	
TM schließt Aufgaben nicht zeitgerecht ab	Verdrängen oder Verschieben von Aufgaben trotz negativer Konsequenzen, Erwartungen von Auftraggebenden werden nicht erfüllt	
Wird Auslastung offen thematisiert? (ja/nein)		
TM geht offen mit eigener Auslastung um	Aussagen wie „Das ist aber viel“, „Oh, das wird knapp“, „Ich weiß nicht, wann ich das machen soll“	
TM sucht sich Unterstützung bei Belastungen	Aussagen wie „Wer kann mich dabei unterstützen?“ „Wer ist dafür zuständig?“, „Können Sie das übernehmen?“	
TM sucht das Gespräch	Ein offenes Gespräch mit der Führungskraft, in welchem Teammitglieder sagen, dass sie zu viele Aufgaben haben	
TM ist sensibel für das Thema	In Gesprächen wird kritisch hinterfragt, wie sich die Arbeit auf die Gesundheit auswirkt	
TM deutet auf hohe Aufgabendichte hin	„Bis wann muss das fertig sein?“, „Können wir das später machen oder verschieben?“, „Das ist nicht zu schaffen!“	
TM versucht, Aufgaben abzuwenden	Delegieren, Übergabe von Verantwortung per E-Mails, Hinweis auf Zuständigkeit für andere Themen	

Beispiel zur Anwendung der Indikatoren zur Einordnung in die Vier-Felder-Tafel:

Frau Fischer ist besorgt, dass Herr Braune überlastet sein könnte. Es ist schwierig, mit ihm in Kontakt zu treten, da er oft bei Kunden/Kundinnen ist und nur wenige Zeitfenster für Abstimmung im Team zur Verfügung stehen. Frau Fischer liest daher die Indikatoren auf Seite 48 durch, um zu überprüfen, ob ihr Eindruck auch nach objektiven Kriterien zutrifft.

Sie erinnert sich an mehrere Gespräche, in denen Herr Braune gehetzt gewirkt hat und sich wenig in andere hineinversetzen konnte. Im zweiten Teil der Tabelle kann der Umgang mit Auslastung eingeschätzt werden. Da Herr Braune immer wieder betont, dass er leider keine Zeit habe, Themen näher zu vertiefen, ist Frau Fischer der Meinung, dass ein offener Umgang mit Überlast vorliegt. Gemäß den Kriterien kann Herr Braune auf der Vier-Felder-Tafel in die Problem solver eingruppiert werden. Frau Fischer bittet Herrn Braune um ein persönliches Gespräch im Büro. Auf dem Weg zur Kundin kommt Herr Braune in der folgenden Woche vorbei. Bei einem gemeinsamen Frühstück unterhalten sich beide darüber, wie Herr Braune seine Arbeit aktuell erlebt. Er bestätigt, dass er schon seit drei Wochen ununterbrochen von einem Termin zum anderen unterwegs ist und kaum noch seine Aufgaben bewältigen kann. Gemeinsam besprechen sie ein Vorgehen, um die Arbeitsbelastung zu reduzieren. Er kann auf die Kapazitäten von Herrn Kühn zurückgreifen, der ihn in manchen Punkten entlasten kann. Zudem wird Herr Braune die Dauer von Kundenterminen begrenzen, um diese nachbereiten zu können.

Frau Fischer bittet Herrn Braune, einmal pro Woche im Büro vorbeizukommen, um den Erfolg der Strategie gemeinsam zu reflektieren.

Überlast „ja“, Thematisieren „ja“
„PROBLEM SOLVER“

Empfehlung:
- Unterstützung bei Bewältigung der Aufgaben
- Ressourcen und Anforderungen gemeinsam überprüfen
- Zielsetzung, Deadline oder Umfang ggf. anpassen
- Arbeitslast umverteilen
- Aktiv Zuhören
- Prozessfeedback nutzen
- Gelassenheit vermitteln
- Umfang von Aufgaben bereits bei Aufgabenzuweisung diskutieren

Überlast „ja“, Thematisieren „nein“
„PROBLEM DENIER“

Empfehlung:
- Unterstützung bei Bewältigung der Aufgaben, z. B. bei Bedarf Qualifizierung in Zeitplantechniken und „Erwartungsmanagement“
- Wahrnehmung rückkoppeln durch Kommunikation „Ich habe beobachtet…“ „Ich bin besorgt…“ „Ich möchte, dass Sie zufrieden und motiviert arbeiten können.“
- Ressourcen und Anforderungen gemeinsam überprüfen
- Zielsetzung ggf. anpassen
- Arbeitslast umverteilen
- Prozessfeedback nutzen

Überlast „nein“, Thematisieren „ja“
„PROBLEM SEEKER“

Empfehlung:
- Gemeinsames Gespräch: Gründe für wahrgenommenen Zustand
- Einordnung durch zusätzliche Informationen überprüfen
- Das Instrument *E-Leadership-Kompetenz* anwenden
- Ansprüche an sich selbst relativieren

Überlast „nein“, Thematisieren „nein“
„HEALTHY WORKERS“

Empfehlung:
- Ermitteln, ob Zustand weiterhin „im grünen Bereich“ ist
- Prozessfeedback in regelmäßigen Abständen
- Anerkennung für Engagement zeigen
- Potenzialausschöpfung weiterhin fördern

Abb. 9: Vier-Felder-Tafel: Auslastung und Einstellung

Aus der Praxis: Gesundheitsmanagement mit professioneller Stressanalyse

Hier wird die Anwendung eines ausgewählten Verfahrens zur Stressanalyse im Unternehmen beschrieben. Diese Beschreibung kann als Inspiration dienen, um selbst ein solches Verfahren einzuführen:

Immer mehr Mitarbeitende leiden unter körperlichen und psychischen Belastungen am Arbeitsplatz. Um dem entgegen zu wirken, stellt das Unternehmen allen Mitarbeitenden frei, an einer Präventionsmaßnahme für beruflichen Stress und Überbelastung teilzunehmen. Das dazu angewandte Verfahren unterstützt das innerbetriebliche Gesundheitsmanagement durch eine präzise, berufsbezogene Stresslevel-Analyse sowie durch konkrete Handlungsvorschläge.

Bei dem Verfahren handelt es sich um ein wissenschaftlich fundiertes Verfahren zur Bestimmung des individuellen, beruflichen Stresslevels. Mittels einer objektiven Analyse der Stressbelastung von Einzelnen werden individuelle Stressursachen aufgedeckt. Darüber hinaus werden bei Bedarf Präventions- und Interventionsmaßnahmen zur Stressreduktion für die jeweilige Person unter Einbeziehung des Arbeitsumfelds abgeleitet. Die Wirkung dieser Maßnahmen kann auf Wunsch zu einem späteren Zeitpunkt durch eine Wiederholung des Tests überprüft werden.

Entscheiden sich Mitarbeitende für die Teilnahme an dem Verfahren, können sie die Zugangsdaten direkt bei einem externen Institut anfordern. Die anschließende Ergebnisbesprechung findet ohne Kenntnis des Unternehmens und direkt zwischen den jeweiligen Mitarbeitenden und einer zertifizierten Beratungsinstitution statt. Auf diese Weise kann nicht nur die Anonymität der Beschäftigten gewährleistet, sondern auch die Bereitschaft zur Teilnahme an der Stresspräventionsmaßnahme erhöht werden.

Weiterführende Empfehlungen zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung am Arbeitsplatz finden Sie bei dem Projekt „psyGA“ unter folgendem Link:

www.psyga.info/ihr-weg-zum-gesunden-betrieb/bgm-starten

GLOSSAR

Agilität drückt die Beweglichkeit und Dynamik der organisationalen Strukturen, Prozesse und personalen Möglichkeiten aus. Agil bedeutet demnach, flexibel auf unvorhergesehene Ereignisse und proaktiv auf neue Anforderungen reagieren zu können.

Als **Führungskompetenz** werden die Qualitäten und Fähigkeiten bezeichnet, die zur Verwirklichung der Ziele führen sowie die Arbeitsfähigkeit und die Motivation im Team fördern.

Burnout beschreibt einen Zustand, der als Reaktion auf andauernden Stress und Überlastung am Arbeitsplatz auftritt. Zentrale Symptome sind: anhaltende Müdigkeit, emotionale Erschöpfung, Depersonalisation und reduzierte Leistungsfähigkeit.

Ein **Change Agent** ist eine Person, die Organisationsentwicklung aktiv anleitet und unterstützt. Ihre Aufgabe ist es, alle Beteiligten einzubeziehen und Informationen weiterzugeben.

Effektivität ist ein Beurteilungskriterium, das beschreibt in welchem Maß Ziele erreicht werden.

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU): Gemäß der Definition der Europäischen Kommission werden jene Unternehmen als KMU bezeichnet, in denen weniger als 250 Beschäftigte tätig sind und entweder der Umsatz 50 Mio. € oder deren Bilanzsumme 43 Mio. € nicht übersteigt.

Kollaborationstechnik beinhaltet Software und Technologie, die bei virtueller Zusammenarbeit unterstützt. Cloud-Systeme zählen ebenso zu Kollaborationstechnik wie E-Mail-Clients oder Videokonferenzsysteme.

Kommunikation meint hier einen Austausch von Informationen über verschiedene Medien (mündlich und schriftlich). Inhalte können Fakten, Gefühle, Appelle und Entscheidungsprozesse sein.

Mobiles Arbeiten bedeutet ortungebundenes Arbeiten. Es gibt verschiedene Formen mobiler Arbeit, wobei auch hybride Formen (z. B. zwei Tage pro Woche mobil) möglich sind. Der Ort kann je nach Art der Mobilität variieren, z. B. Home-Office, Dienstreisen, Cafés, Kundenräumlichkeiten.

Operative Zusammenarbeit meint die gemeinsame Arbeit an konkreten Inhalten. Die Rahmenbedingungen der Interaktion sind dabei nicht festgelegt.

Partizipation meint die Beteiligung von Mitarbeitenden an Entscheidungen und Prozessen. Dies kann von der punktuellen Einbeziehung von Beschäftigten bei einzelnen Entscheidungen bis hin zu institutionalisierter betrieblicher Mitbestimmung (Betriebsrat) reichen.

Präsenz bedeutet räumliche Anwesenheit bzw. Verfügbarkeit. D.h. es ist möglich in direkten Kontakt zu treten und sich Face-to-Face auszutauschen. In Kontrast dazu steht die Virtualität.

Prokrastination ist ein Begriff, der das Aufschieben und Unterbrechen von Aufgaben und Tätigkeiten umschreibt. Bei Prokrastination werden Aufgaben i. d. R. erst unter hohem Termindruck erledigt.

Prozessfeedback ist Feedback mit dem Ziel, Arbeitsabläufe zu optimieren. Dabei geht es explizit nicht um Leistungsbeurteilungen oder Bewertungen.

Resilienz ist die psychische Widerstandsfähigkeit. D.h. es ist die Fähigkeit, Krisen zu bewältigen und persönliche und soziale Ressourcen für die persönliche Entwicklung zu nutzen.

Resonanz bedeutet in der Psychologie die Reaktion auf Äußerungen oder Handlungen. Anhand von Resonanz durch das Umfeld können Personen die Wirkung ihres Verhaltens einordnen und es ggf. anpassen.

Die **Unternehmenskultur** ist die Summe aller im Unternehmen gelebten Einstellungen, Werte und Normen. Sie beeinflusst sowohl den Umgang und die Kommunikation der Unternehmensmitglieder untereinander als auch das Auftreten des Unternehmens nach außen.

Vertrauen ist das Maß, in welchem Personen bereit sind, sich auf Aussagen und Zusagen anderer zu verlassen.

Vertrauensvorschuss ist das zweckgebundene Vertrauen in eine Person oder Sache, ohne dass der/die Vertrauende weiß, ob dieses Vertrauen gerechtfertigt ist.

Unter **Virtualität** werden Abbilder der Realität verstanden. Ein Telefonat zählt z. B. zu virtueller Kommunikation, da die Kommunikation durch Medien vermittelt wird.

Virtuelle Teamarbeit bedeutet Teamarbeit über Orts- und Zeitgrenzen hinweg. Der Grad der Virtualität hängt dabei davon ab, wie groß die jeweilige zu überbrückende Distanz ist.

Werte sind tiefgreifende, bedeutsame Überzeugungen, Einstellungen, Ideale und Bedürfnisse, welche kulturell und individuell geteilt werden, sich aber auch unterscheiden können.

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.

Work-Life-Kohärenz bezieht sich auf die Vereinbarkeit, insbesondere die Synchronisation verschiedener Lebensbereiche (Arbeit, Gesundheit, Freizeit, Familie, Weiterbildung…).

Zeitempathie ist die Fähigkeit, sich bei der Nutzung von Zeit in andere hineinversetzen zu können und deren Bedürfnisse in Bezug auf Zeit zu berücksichtigen.

Zeitkompetenz ist die Handlungsfähigkeit einer Person, selbstorganisiert Zeit zu verwenden, um kreativ zu sein und gesteckte Ziele zu erreichen. Dazu zählt ebenso die Fähigkeit, mit den individuellen Zeitbedürfnissen anderer umzugehen.

Zeitplantechniken (auch bekannt als Zeitmanagement) sind Praktiken zum effizienten Umgang mit Zeit.

Zeitspielraum ist der Umfang, in dem Mitarbeitende selbst über Lage, Verteilung und Dauer ihrer Arbeitszeit verfügen dürfen.

REFERENZEN

Anderson, D. J. (2010). Kanban: successful evolutionary change for your technology business. Blue Hole Press.

Antoni, C. H. & von Ameln, F. (2017). Chancen und Herausforderungen digitaler Arbeit für die Führung und Zusammenarbeit. Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO). 48(4): 243-245.

Antoni, C. H. & Syrek, C. (2017). Digitalisierung der Arbeit: Konsequenzen für Führung und Zusammenarbeit. Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO). 48(4): 247-258.

Avolio, B. J., Kahai, S., & Dodge, G. E. (2000). E-leadership. Implications for theory, research, and practice. The Leadership Quarterly, 11(4), 615–668.

Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. Journal of Managerial Psychology, 22(3), 309–328.

Boos, M., Hardwig, T., & Riethmüller, M. (2017). Führung und Zusammenarbeit in verteilten Teams. Hogrefe Verlag.

Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. Journal of Applied psychology, 60(2), 159.Handy, C. (1995). Trust and the virtual organization. Harvard Business Review, 73(3), 40–51.

Harvard Business Review Press (2016). The Virtual Manager Collection. HBR 20-Minuten Manager Series. Hold people accountable, build trust, Encourage collaboration. Boston: Massachusetts.

Hellert, U. (2018). Arbeitszeitmodelle der Zukunft. Arbeitszeiten flexibel und attraktiv gestalten. (2. Auflage). Freiburg: Haufe.

Hellert, U., Müller, F., & Mander, R. (2018). Zeitkompetenz, Vertrauen und Prozessfeedback im Virtual Work Resource Model. In: Hermeier B, Heupel T, Fichtner-Rosada S (Hrsg.), Arbeitswelten der Zukunft. Wiesbaden: Springer.

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. Essen: MA Akademie.

Hellert, U. (2020). Stresspräventionstraining. www.stresskompetenz.eu

Herrmann, D., Hüneke, K., & Rohrberg, A. (2012). Führung auf Distanz – mit virtuellen Teams zum Erfolg. Wiesbaden: Gabler.

Kabat-Zinn, J. (2015). Das Abenteuer Achtsamkeit. Arbor Verlag, Freiburg.

Latniak, E. (2017). Ressourcenstärkende Führung – operative Führungskräfte in virtuellen Kontexten. Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO), 48(4): 263-271.

Lazarus, R.S. (1999). Stress and Emotion. A new Synthesis. London: Free Association Books.

Luhmann, N. (2014). Vertrauen (5. Aufl.). Konstanz, München: UVK.

Mander, R., Hellert, U., & Müller, F. (2019): Gestaltungsansätze in virtuellen Kooperationsstrukturen: Zeitkompetenz und Vertrauen. In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. (Hrsg.), Arbeit interdisziplinär analysieren – bewerten – gestalten, C.6.3. Dortmund: GfA Press

Maslach, C., & Jackson, S.E. (1986). Maslach Burnout Inventory. Manual (2nd ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Müller, F., Mander, R., & Hellert, U. (2017). Virtuelle Arbeitsstrukturen durch Vertrauen, Zeitkompetenz und Prozessfeedback fördern. Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO), 48(4): 279-287.

Neck, C.P. & Manz, C.C. (2013). Mastering self-leadership. Empowering yourself for personal excellence, 4th ed., New Jersey.

Tegtmeier, P. & Hellert, U. (2012). Zeitkompetenz und gesunde Arbeitsgestaltung. In: GfA (Hrsg.): Gestaltung nachhaltiger Arbeitssysteme. Dortmund: GfA, S. 61-64.

Welpe, I.M., Brosi, P., & Schwarzmüller, T. (2018). Digital Work Design: Die Big Five für Arbeit, Führung und Organisation im digitalen Zeitalter. New York: Campus.

KOOPERATIONSPARTNER

In die Gestaltung der Tools sind Rückmeldungen aus verschiedenen Unternehmen eingeflossen. Als Umsetzungspartner waren dabei drei Unternehmen besonders stark eingebunden und haben durch ihr regelmäßiges Feedback maßgeblich zur Praxistauglichkeit beigetragen. Neben dem Input aus Interviews und Befragungen sind praktische Ideen zur Umsetzung in die Gestaltung eingeflossen. Die Gestaltung erfolgte in enger Zusammenarbeit aus Wissenschaft und Praxis. Für die jederzeit konstruktive und vertrauensvolle Zusammenarbeit im Rahmen der Projekttätigkeiten bedanken wir uns an dieser Stelle ganz herzlich bei den beteiligten Umsetzungspartnern.

Unternehmensprofile

D.O.M. Datenverarbeitung GmbH

D.O.M. aus Nürnberg bietet seit 1971 IT-Dienstleistungen für Unternehmen aus den verschiedensten Branchen. Als Full Service Provider garantieren wir – unter Einsatz bewährter und innovativer Technologien und Methoden – kompetentes IT-Consulting, skalierbare Architektur, individuelle Softwareentwicklung sowie Qualitätsmanagement. Unser täglicher Antrieb ist es dabei, die digitalen Datenwelten und Geschäftsprozesse unserer Kunden noch sicherer, effizienter und zukunftsweisend zu gestalten.

www.domdv.de

perbit Software GmbH

Seit 1983 ist die perbit Software GmbH der Spezialist für innovative HR-Software und bietet praxisgerechte IT-Unterstützung für effiziente, wertschöpfungsorientierte Personalarbeit. Namhafte Unternehmen aller Branchen vertrauen auf die technologische und personalwirtschaftliche Expertise von perbit. Mit seiner etablierten, individualisierbaren On-Premises-Lösung perbit.insight und seiner Cloud-Software perbit.cloud bietet perbit für jedes Unternehmen eine passende Lösung.

Für seine familienfreundliche Unternehmenskultur wurde perbit bereits mehrfach mit dem Zertifikat zum „audit berufundfamilie“ ausgezeichnet und hat 2020 das Dialogverfahren „audit berufundfamilie“ erfolgreich durchlaufen. 2017 wurde perbit erneut mit dem renommierten „Great Place to Work“-Siegel ausgezeichnet.

www.perbit.com

kubus IT GbR

Die kubus IT stellt den IT-Betrieb für 17.000 AOK-Anwender in den Bundesländern Sachsen, Thüringen und Bayern sicher. Unsere Kernaufgabe ist es, die Digitalisierung in den AOKs mit aller Kraft zu unterstützen. Unser Leistungsspektrum erstreckt sich dabei von der Innovation und Beratung, der Entwicklung von maßgeschneiderten Lösungen für die AOKs, dem kompletten Betrieb der technischen Systeme bis zum Support, um alle Mitarbeiter bei der Erreichung ihrer Ziele zu unterstützen. 750 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind an mehreren Standorten in den drei Bundesländern beschäftigt und arbeiten geografisch übergreifend zusammen.

www.kubus-it.de

IMPRESSUM

Konzept und Text
Rebekka Mander (Wiss. Mitarbeiterin)
Prof. Dr. Ulrike Hellert (Projektleiterin)
Prof. Dr. Frank Müller (stv. Projektleiter)

Unter Mitwirkung von
Lisa Krüger, Gaby Hampel (perbit Software GmbH)
Florian Hahn, Nadja Hoffmann, Kerstin Engler (D.O.M. Datenverarbeitung GmbH)
Kai Mehnert (kubusIT GbR)

Herausgegeben von
Prof. Dr. Ulrike Hellert

FOM Hochschule | iap Institut für Arbeit & Personal der FOM University of Applied Sciences

iap Institut für Arbeit & Personal
der FOM Hochschule für Oekonomie & Management
gemeinnützige Gesellschaft mbH
Leimkugelstraße 6 | 45141 Essen
iap@fom.de
www.fom-iap.de

Gestaltung und Umsetzung
heavysign
Agentur für Werbung und Kommunikation
heavysign.de

Verlag

© 2020 by

MA Akademie Verlags- und
Druck-Gesellschaft mbH
Leimkugelstraße 6 | 45141 Essen
info@mav-verlag.de

ISBN 978-3-89275-141-0 (Print)
ISBN 978-3-89275-142-7 (eBook)

1. Auflage 2020

Der Kompass – Zeit & Vertrauen
ist online erhältlich unter:
www.vLead.de
www.fom-iap.de

vLEAD
Digitale Teamarbeit

Diese Veröffentlichung entstand im Rahmen des Verbundprojekts „Modelle ressourcenorientierter und effektiver Führung digitaler Projekt- und Teamarbeit“ (vLead) im Rahmen des Forschungsschwerpunkts „Arbeit in der digitalisierten Welt“ als Teil des BMBF-Programms „Zukunft der Arbeit“.

Das Teilprojekt „Zeitkompetenz und Vertrauen in virtuellen Führungsstrukturen“ wurde vom iap gemeinsam mit den Umsetzungspartner-Unternehmen perbit Software GmbH, D.O.M. Datenverarbeitung GmbH und kubusIT GbR durchgeführt.

Dieses Vorhaben wurde aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und aus dem Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union gefördert. Der Europäische Sozialfonds ist das zentrale arbeitsmarktpolitische Förderinstrument der Europäischen Union. Er leistet einen Beitrag zur Entwicklung der Beschäftigung durch Förderung der Beschäftigungsfähigkeit, des Unternehmergeistes, der Anpassungsfähigkeit sowie der Chancengleichheit und der Investition in die Humanressourcen.

Projektlaufzeit: 01.04.2017–31.12.2020
Förderkennzeichen: 02L15A082

Das Werk einschließlich seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung des Herausgebers unzulässig und strafbar.

Bildnachweise
Titelbild: © vectorfusionart / Adobe Stock
Freepik.com, Adobe Stock: mast3r, SimpLine, narawit, teracreonte, Comauthor, stokk.co, Aleksandr Bryliaev, fireofheart

FOM. Die Hochschule. Für Berufstätige.

Die FOM wurde auf Initiative der gemeinnützigen Stiftung BildungsCentrum der Wirtschaft gegründet und verfügt über Hochschulzentren in 32 Städten Deutschlands und in Wien. Als praxisorientierte Hochschule für Berufstätige fördert die FOM den Wissenstransfer zwischen Hochschule und Unternehmen. Dabei sind alle Studiengänge der FOM auf die Bedürfnisse von Berufstätigen und Auszubildenden zugeschnitten.

Die hohe Akzeptanz der FOM zeigt sich nicht nur in der engen Zusammenarbeit mit staatlichen Hochschulen, sondern auch in zahlreichen Kooperationen mit regionalen mittelständischen Betrieben sowie mit internationalen Großkonzernen. Mit aktuell 55.000 Studierenden ist die FOM die größte private Hochschule Deutschlands.

Weitere Informationen finden Sie unter: **www.fom.de**

Institut für Arbeit & Personal der FOM University of Applied Sciences

Das iap Institut für Arbeit & Personal bündelt unter der wissenschaftlichen Leitung von Prof. Dr. Ulrike Hellert die Forschungs- und Transferaktivitäten der FOM im Bereich der Arbeitszeitforschung, des demografieorientierten Personalmanagements sowie der Arbeits- und Organisationspsychologie.

Das iap orientiert sich in seiner Arbeit an dem Leitziel, wissenschaftlich fundierte Konzepte für Unternehmen zu entwickeln, die es ermöglichen, mit vorbildlichen innovativen Arbeitsstrukturen sowie mit adäquat qualifiziertem und kompetentem Personal Herausforderungen in der globalen Welt meistern zu können.

Weitere Informationen finden Sie unter: **www.fom-iap.de**

Im Forschungsblog werden unter dem Titel „FOM forscht" Beiträge und Interviews rund um aktuelle Forschungsthemen und -aktivitäten der FOM Hochschule veröffentlicht.
Besuchen Sie den Blog unter: **fom-blog.de**

GEFÖRDERT VOM

Bundesministerium für Bildung und Forschung

ESF Europäischer Sozialfonds für Deutschland

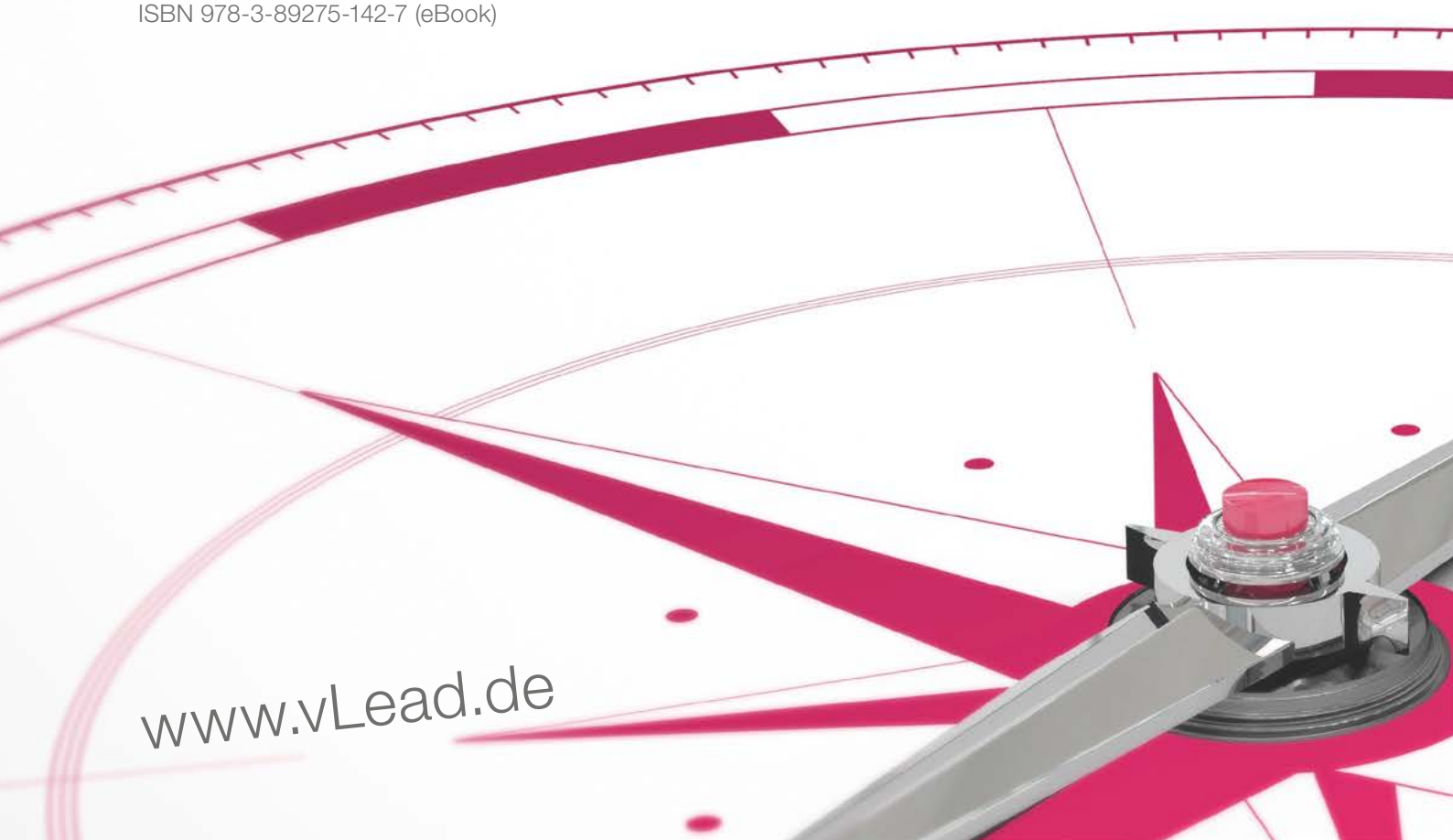
Europäische Union

Zusammen. Zukunft. Gestalten.

BETREUT VOM

PTKA Projektträger Karlsruhe
Karlsruher Institut für Technologie

ISBN 978-3-89275-141-0 (Print)
ISBN 978-3-89275-142-7 (eBook)



www.vLead.de