

# Führung in der Arbeitswelt 4.0 – Stand der Forschung und offene Fragen – das Projekt vLead

Prof. Dr. Conny H. Antoni, Valeria Bernardy, Prof. Dr. Ulrike Hellert, Andreas Kolbe,  
Dr. Erich Latniak, Rebekka Mander, Dr. Christine Syrek, Dr. Nicole Torka

- Gefördert vom -



- Betreut vom -



PTKA  
Projektträger Karlsruhe  
Karlsruher Institut für Technologie

# Die Projektpartner



# Agenda

1. Fragestellung des Verbundprojekts
2. Ziele des Verbundprojekts
3. Ablauf des Projekts
4. Forschungsfragen und Erkenntnisse der Teilprojekte

- Anforderungen **digitaler Projekt- und Teamarbeit** an Beschäftigte und Führung
    - Welche Belastungen und Ressourcen?
  - Zusammenspiel von **Führung und Selbstregulation** bei digitaler Projekt- und Teamarbeit
    - Wie wird „digitale Führung“ erlebt und gelebt?
    - Wie kann Führung unter diesen Bedingungen koordinieren, motivieren, Selbstorganisation und Selbstführung unterstützen?
  - **Führungs- und Beteiligungskonzepte**, um die Spielräume für Unternehmen und Beschäftigte effektiv, nachhaltig und ressourcenorientiert zu erschließen
- ⇒ **Wie kann Führung in einer digitalisierten Arbeitswelt Einfluss nehmen, um Innovations- und Leistungsfähigkeit digitaler Projekt- und Teamarbeit sowie Work-(Learn)-Life Balance und Gesundheit der Teammitglieder zu fördern?**

# Ziele des Verbundprojekts

- Ermitteln von Anforderungen und Ressourcen **digitaler** bzw. **virtueller Führung**
- Entwicklung effektiver und gesundheitsförderlicher **Führungsinstrumente** und **partizipativer Konzepte**
- **Evaluation** und **Transfer** der entwickelten Instrumente in der **Praxis**

# Ablauf des Projekts

## Herbst 2017: Konzeptphase

Die Erhebungsphase mit qualitativen und quantitativen Befragungen in Unternehmen zur Bestandsaufnahme

## Herbst 2018: Implementierung und Erprobung

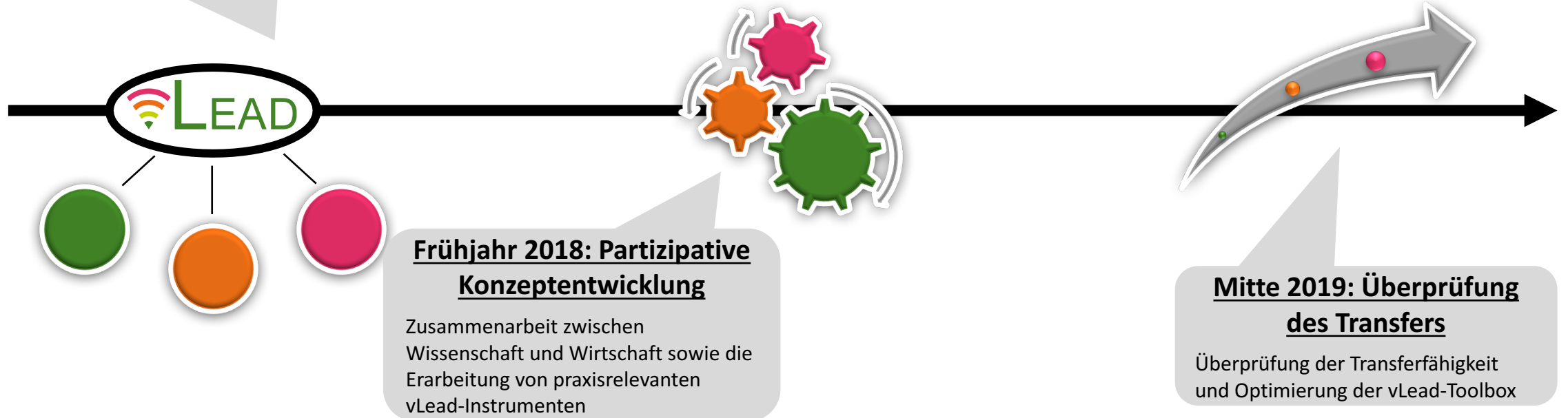
Pilothafte Umsetzung und Erprobung der entwickelten Instrumente (vLead-Toolbox)

## Frühjahr 2018: Partizipative Konzeptentwicklung

Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Wirtschaft sowie die Erarbeitung von praxisrelevanten vLead-Instrumenten

## Mitte 2019: Überprüfung des Transfers

Überprüfung der Transferfähigkeit und Optimierung der vLead-Toolbox



# Teilprojekt der ABO-Psychologie: „Digitale Projekt- und Teamarbeit leistungs- und ressourcenförderlich führen“



- Welche spezifischen Belastungen und Beanspruchungen entstehen bei digitaler Führung und Zusammenarbeit auf der Ebene der Teammitglieder und Führungskräfte? Was sind Ressourcen?
- Was sind förderliche, was hinderliche Faktoren für digitale Zusammenarbeit und Führung? Welche betrieblichen Rahmenbedingungen werden benötigt?
- Welche zur Führung in der digitalisierten Arbeitswelt wissenschaftlich fundierte und praxiserprobte Führungsinstrumente können wir insbesondere KMU zur Verfügung stellen?
  - Erarbeitung eines Lastenhefts für Instrumente zur Unterstützung digitaler Führungs- und Teamarbeit und
  - Partizipative Entwicklung sowie Implementierung und Evaluation des vLead-Belastungs-Screening-Tools, des Prozessmonitoring-Tools und des Innovation-Tools (in Zusammenarbeit mit Praxispartnern)

- Für die Entwicklung effektiver Teamprozesse postulieren Bell & Kozlowski (2002) folgende Erfordernisse:
  1. Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses (mentales Modell) der aktuellen situativen Anforderungen (**situatives Bewusstsein**)
  2. Vernetzen der individuellen Ziele und Entwicklung von Zielen, Aufgaben und Handlungsstrategien des Teams inkl. der verfügbaren IKT (**Aufgabenmodelle**)
  3. Klärung von Rollenerwartungen an einzelne Teammitglieder auf Grundlage ihrer Fähigkeiten, Fertigkeiten und Einstellungen (**Teamarbeitsmodelle**)
  4. Gemeinsame Vereinbarung des zeitlichen Ablaufs des Projekts und der Teilaufgaben und der Verbindlichkeit der Termine (**mentales Modell der Zeitvorstellungen**)
- These, dass Anforderungen bei digitaler Führung steigen und nur durch geteilte und strukturelle Führung zu erreichen sind



- Bisheriger Forschungsstand
  - Entwicklung von **Teamkognitionen** in virtuellen Teams möglich, ggf. jedoch erschwert
  - Geringerer persönlicher Kontakt erschwert Entstehung eines **Gefühls der Verbundenheit** und führt zu geringerer **Identifikation mit Team** und Teamzielen
  - Kommunikation erschwert aufgrund fehlender Möglichkeit zu spontaner Kommunikation (**Teamkonflikte**)
  - Subtile Zeichen von Überforderung schwerer für Führungskraft zu erkennen
  - Unterschiedliche Befunde zu Einfluss von **hierarchischer Führung** auf Teamleistung im digitalen Kontext – **geteilte und strukturelle Führung** ergänzend zu untersuchen

- Wie können Leistungsfähigkeit und Gesundheit der operativen Führungskräfte bei digitaler Projekt und Teamarbeit gefördert werden?
  - Am Beispiel der **operativen Führungskräfte** (wie z.B. Projekt- oder Teamleitenden) sollen die Grundlagen für eine effektive, ressourcenstärkende und motivierende Führung und Zusammenarbeit unter den Bedingungen **„virtueller“ Projekt- und Teamarbeit** untersucht, entwickelt und erprobt werden
  - Welche Anforderungen, Regeln und Ressourcen sind für ‚virtuelle Führung‘ charakteristisch?
  - Wie kann Leistungsfähigkeit und Gesundheit der Führungskräfte virtueller Projektteams gefördert werden? (Team ↔ Führung)

# Teilprojekt IAQ: Warum operative Führungskräfte (Team-/Projektleitende)?

Skala	Management (N = 30)	Projektleitende (N = 73)	Mitarbeitende (N = 332)	Signifikanz
<b>Ressourcen</b>				
Unterstützung durch Kollegen	4,05	3,92	3,93	n.s.
Unterstützung durch Vorgesetzte	3,80	3,52	3,45	**
Gestaltungsspielraum	3,30	3,15	2,74	**
<b>Belastungen</b>				
Zeitdruck	3,08	3,30	2,93	**
Aneignungsbehinderungen	2,70	3,06	2,85	**
<b>Beanspruchung</b>				
Burnout	2,62	3,25	2,91	**

Belastungen, Ressourcen und Beanspruchungen von Management, Projektleitenden und Mitarbeitenden in IT-Entwicklungsteams im Vergleich  
(Quelle IAQ, eigene Berechnungen, Mittelwerte der Skalen, Skalierung der Items von 1-5; signifikant: \* für  $p < 0,05$ , \*\* für  $p < 0,01$  (vgl. Latniak 2017 i.E.))

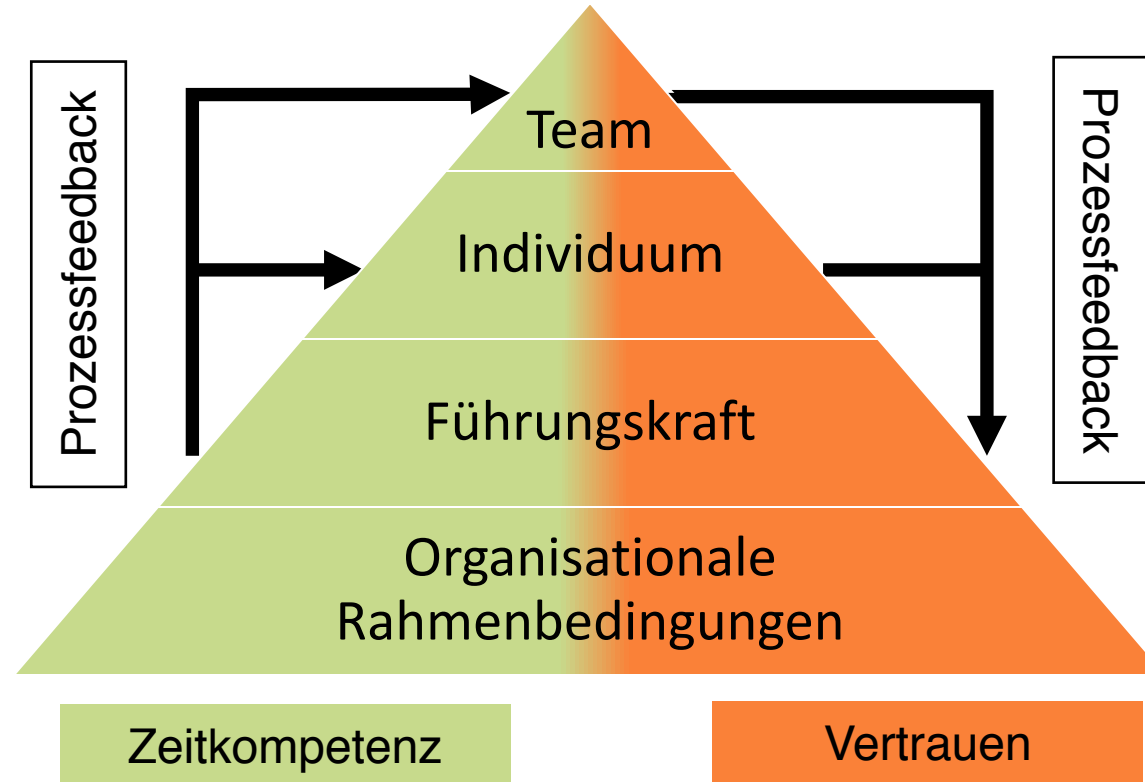
# Teilprojekt IAQ: Sich verschärfende Herausforderungen für operative Führung in virtuellen Teams: „Scharnierposition“

- ‚Kunde‘
  - Als Co-Produzent – z. B. Probleme mit Bestellungen
  - Loyalität vs. Konflikt: Schnellere Reaktion/Eskalation?
- Management
  - Ressourcen (Termine & Personal)? Mehrstellenarbeit, Multitasking...
- Team
  - Veränderte Kommunikation (mobil, Social Media-Nutzung, Collaboration Tools...)
  - Rollenklärung der Führungskräfte – gemeinsame Regeln/Vereinbarungen?
  - Stabilität – Dynamik?
- ⇒ Veränderte technische Voraussetzungen und Rahmenbedingungen
  - Neue/andere Effekte?
  - Wie bearbeiten? Welche Ressourcen nutzen?

- Wie können Zeitkompetenz und Vertrauen in virtuellen Führungsstrukturen gestärkt werden?
  - **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)
  - **Vertrauen:** Risikobereitschaft, Maß in welchem Personen bereit sind, sich auf Aussagen und Zusagen anderer zu verlassen (vgl. Luhmann 2014; Rotter 1967)

# Teilprojekt des iap: „Zeitkompetenz und Vertrauen in virtuellen Führungsstrukturen“

Forschungsfragen:

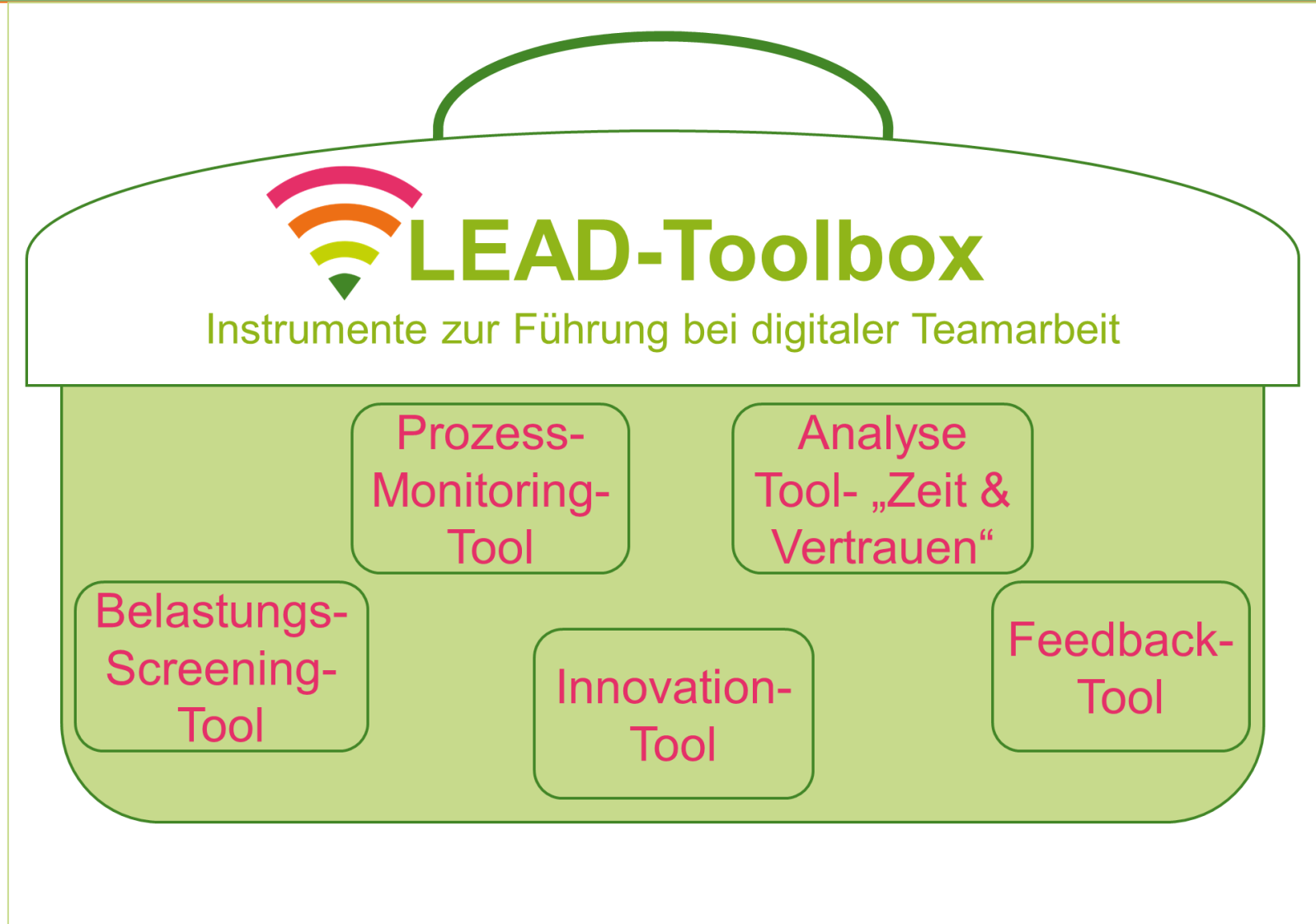


- Wie können Zeitkompetenz und Vertrauen in virtuellen Führungsstrukturen gestärkt werden?

## Theorie:

- Entscheidende Rolle von Prozessfeedback
- Regelmäßige Präsenzmeetings, z. B. jährlich
- Transparenz über die Termine von Teammitgliedern
- Offene Kommunikation
- Erreichbarkeit sicherstellen und Grenzen setzen
- Neues Verständnis von Kontrolle / Selbstkontrolle

# Beabsichtigte Ergebnisse





# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit



Wir freuen uns auf Ihre Kontaktaufnahme:

*[info@vlead.de](mailto:info@vlead.de)*

- Gefördert vom -



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



Zusammen.  
Zukunft.  
Gestalten.

- Betreut vom -



PTKA  
Projektträger Karlsruhe  
Karlsruher Institut für Technologie

26.10.17

- Antoni, C. H., & Syrek, C. J. (im Druck). Digitalisierung der Arbeit: Konsequenzen für Führung und Zusammenarbeit. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*.
- Bell, B. S., & Kozlowski, S. W. (2002). A typology of virtual teams: Implications for effective leadership. *Group & Organization Management*, 27(1), 14-49
- Avolio, B. J., & Kahai, S. S. (2003). Adding the „E“ to E-Leadership: How it may impact your leadership. *Organizational Dynamics*, 31 (4), 325-338.
- Joshi, A., Lazarova, M. B., & Liao, H. (2009). Getting everyone on board: The role of inspirational leadership in geographically dispersed teams. *Organization science*, 20(1), 240-252.
- Hellert, U. (2014). *Arbeitszeitmodelle der Zukunft. Arbeitszeiten flexibel und attraktiv gestalten*. Freiburg: Haufe.
- Hertel, G., & Lauer, L. (2012). Führung auf Distanz und E-Leadership - die Zukunft der Führung? In S. Grote (Hg.). *Die Zukunft der Führung* (S. 103–117). Berlin: Springer.

- Latniak, E. (2017). Ressourcenstärkende Führung – operative Führungskräfte in virtuellen Kontexten stärken und gesund halten. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*.
- Luhmann, N. (1979). *Trust and Power*. Chichester/Toronto: Wiley.
- Malhotra, A., Majchrzak A., & Rosen, B. (2007). Leading Virtual Teams. *Academy of Management Perspectives, Vol. 21 (1)*, pp. 60-70.
- Müller, F., Mander, R., & Hellert, U. (im Druck). Virtuelle Arbeitsstrukturen durch Vertrauen, Zeitkompetenz und Prozessfeedback fördern. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*.
- Rotter, J. B. (1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality, 35(4)*, 651-665.
- Syrek, C. J., Apostel, E., & Antoni, C. H. (2013). Stress in highly demanding IT jobs: Transformational leadership moderates the impact of time pressure on exhaustion and work-life balance. *Journal of Occupational Health Psychology, 18(3)*, 252-61.