



Feedback zur Optimierung der Arbeitssituation virtuell arbeitender operativer Führungskräfte: Erfahrungen und Gestaltungsmöglichkeiten

im Verbundprojekt „Modelle ressourcenorientierter und effektiver Führung digitaler Projekt- und Teamarbeit“ (vLead)

Jennifer Schäfer & Erich Latniak, IAQ Universität Duisburg-Essen

03.03.2020

- Gefördert vom -

- Betreut vom -

- Wie können **Leistungsfähigkeit** und **Gesundheit** der operativen Führungskräfte (opFK) bei digitaler Projekt- und Teamarbeit gefördert werden?
 - höhere Beanspruchung von Team- und Projektleitern als MA und Manager
 - höhere Belastungen bei Führungskräften der unteren Führungsebenen
 - virtuelle Führung wird als herausfordernder wahrgenommen
 - Zielgruppe: opFk im IT-Bereich
- **Zentrale Fragen**
 - Welche Anforderungen sind für ‚virtuelle Führung‘ charakteristisch?
 - Welche Ressourcen und Belastungen haben virtuelle Führungskräfte?
 - Wie kann Leistungsfähigkeit und Gesundheit der operativen Führungskräfte in ‚virtuell‘ arbeitenden Projektteams gefördert werden?

■ Herausforderung:

- Untersuchung v. Rahmenbedingungen virtueller Führungskräfte (realen Kontext)
- → Erreichbarkeit / → begrenzter Zeitrahmen → Nutzen für opFk
- Individuelle Tätigkeits- und Aufgabenprofile

■ Lösung:

- individuelle Unterstützung und Auf- bzw. Ausbau von Gestaltungskompetenz durch Feedbackgespräche/Reflexionsgespräche
- Einsatz eines Screening-Instruments zur Gesprächsführung, Reflexion der Arbeitssituation und Datengewinnung
- verhältnis- und verhaltensbezogene Maßnahmen zur Belastungsreduktion & zum Ressourcenaufbau

- Literaturrecherche und 13 Interviews (in 2 Unternehmen) zu Arbeitsbedingungen (je 90-120‘)
- Erarbeitung eines Diagnosebogens (Screening-Niveau) auf Basis dieser Ergebnisse
 - *Individuelle und organisatorische Rahmenbedingungen*
Arbeitszeit und -orte, Zeitdifferenzen, Teamkapazität/-stabilität/-kompetenzen (Einschätzungen) ...
(u.a. Chudoba et al., 2005; in Anlehnung an Boos et al., 2017; Reif et al., 2018; Smith et al., 2011)
 - *Belastungen*
Arbeitsunterbrechungen, Zeitdruck, psycho-soziale Belastungen (z.B. Spannungen im Team), Rollenkonflikte, Informationsüberflutung ...
(u.a. Gerlmaier, 2011, Nübling et al., 2005/-COPSOQ; Bock et al., 2010)
 - *Ressourcen*
Rollenklarheit, Wertschätzung, Gestaltungsspielraum, Erholungsmöglichkeiten, berufliche Sinnerfüllung ...
(u.a. Nübling et al., 2005/-COPSOQ; Gerlmaier, 2011; Schnell, 2018)
 - *Bewältigungsverhalten*
Pausennutzung, Umgang mit Mehrarbeit, ...
(u.a. in Anlehnung an Kaluza, 2018; Heinrichs et al., 2015; Reif et al., 2018)
 - *Individuelles Erleben*
Arbeitsbedingte Motivierung, psychisches Erleben (Stress/Burnout) ...
(u.a. Hacker & Rheinhold, 1999; Mohr et al., 2005; Maslach & Jackson, 1984 in der Fassung von Böhm et al., 2016)
- Vorgehen der Feedbackgespräche:
 - Größtenteils Face-to-Face
 - Individuelles Feedback zur Belastungs- und Ressourcenprofil
 - Info-Vermittlung, um bei ausgewählten Aspekten Verbesserungen zu erreichen und erfolgreiche Handlungsmuster zu stärken

- **Gespräche** mit 24 Personen
 - aus 3 Unternehmen
 - bis auf 1 Person alle aus dem IT-Bereich
 - auf freiwilliger Basis
- **Geschlecht:** männlich (70,8%), weiblich (29,2 %)
- **Kinder:** 54,5 % (1 oder mehr Kinder, die im Haushalt leben)
- **Alter:** die Hälfte der Befragten waren zwischen 51 – 60 Jahre alt
- **Bisherige Führungserfahrung:** 25 % (bis 5,5 Jahre), 75 % darüber bis 25 Jahre
- **Führungsverantwortung:**
 - 66,7 % (disziplinarisch),
 - 50 % (projektleitend)
- **Anzahl der Projekte:** rund die Hälfte leitet mehr als 1 Projekt
- **Teamgröße:** der Großteil (70,8 %) besitzt mehr als 10 Mitarbeiter im wichtigsten Projekt
- **Agile Methoden:** Werden eingeführt & teilweise bereits genutzt

- **Rahmenbedingungen**
 - Überwiegend Desk-Sharing im Unternehmen (Räume müssen für die Nutzung gebucht werden)
 - Möglichkeit Homeoffice in Anspruch zu nehmen
- Virtuelle Arbeit
 - **arbeitet wöchentlich** vom Homeoffice oder anderen Orten aus (70,8%)
 - **arbeitet täglich** mit Personen zusammen, die eine andere Sprache sprechen (75 %) und aus unterschiedlichen Zeitzonen stammen (62,5 %)
 - 31,8 % geben an eine **Zeitzonendifferenz** von 12 Stunden zu haben → Calls in der Mittagszeit
- Bewertung der **Kommunikation über digitale Medien** mit:
 - Aus dem deutschen Sprachraum: 83,3 % (gut bis sehr gut)
 - Aus einer anderen Zeitzone: 60,9 % (gut bis sehr gut)
 - Aus einem anderen sprachlich/kulturellen Hintergrund: 54,2 % (gut bis sehr gut)

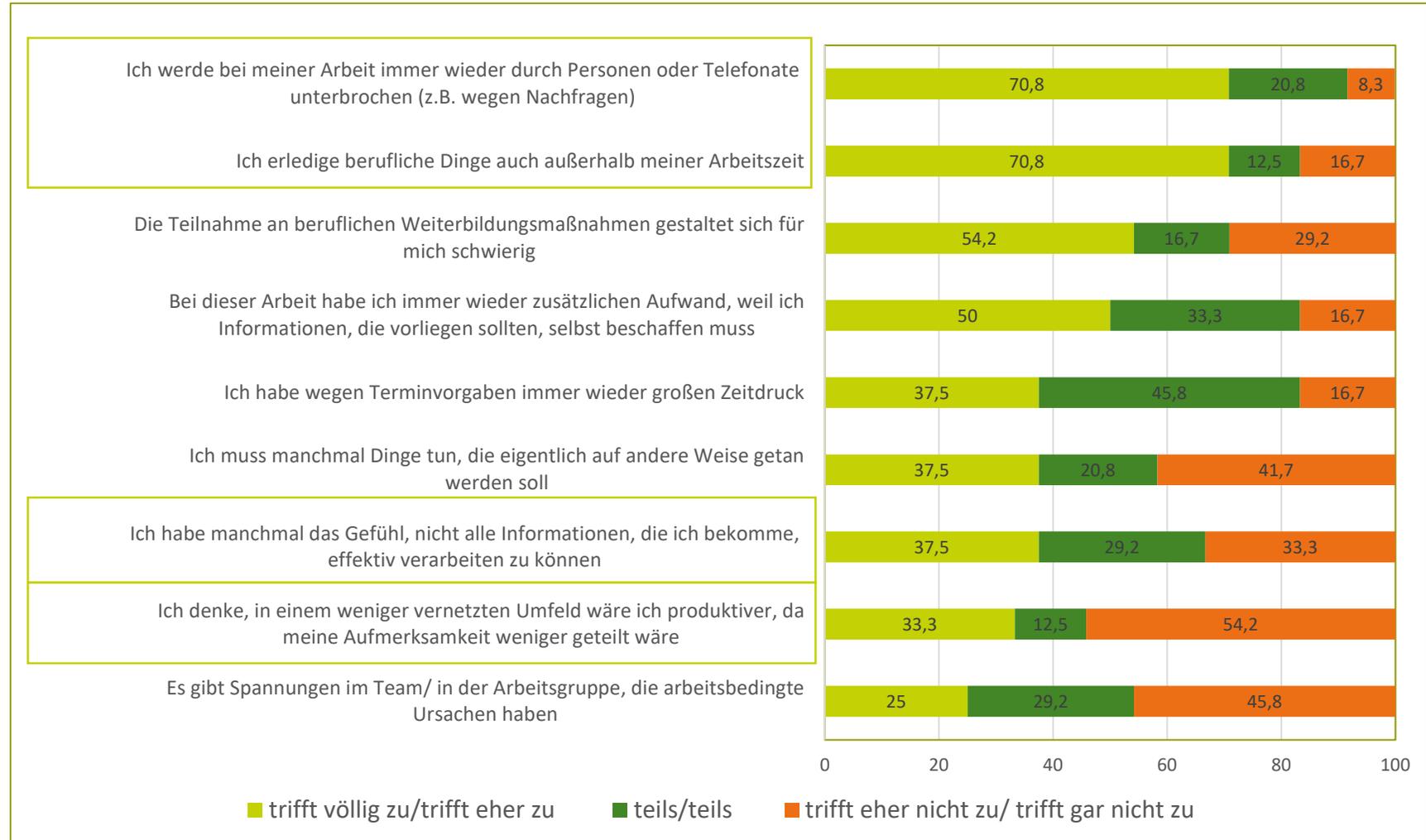
Das Arbeitsumfeld der Befragten ist sehr dynamisch durch **Restrukturierungsmaßnahmen** und **Veränderungen** im Aufgabenfeld und in der Teambesetzung

- Die letzten 6 Monate waren geprägt von:
 - Veränderungen in der Teambesetzung (ja: 87,5 %)
 - Restrukturierungsmaßnahmen am Standort (ja: 75 %)
 - Wechsel in den Arbeitsaufgaben/ im Aufgabenfeld (ja: 45,8%)
 - häufig wechselnde Aufgabenprioritäten und Ziele bei opFk und dem Team (immer/oft: 50 %)
 - Technisch verursachte Probleme waren weniger vorhanden: nur 25 % (immer/oft)
- opFk führen **hybride Teams**: teilweise am Standort und teilweise weltweit verteilt
- Der Großteil der opFk schätzen die **Motivation und Kompetenz** der Teammitglieder für die anstehenden Aufgaben als gut/sehr gut ein (rund 67 % Kompetenz; 71 % Motivation):
- Problematisch wird hingegen die **Personalkapazität** für die anstehenden Aufgaben gesehen: schlecht/sehr schlecht: 29,2 %; teils/teils: 54,2 %

Belastungen

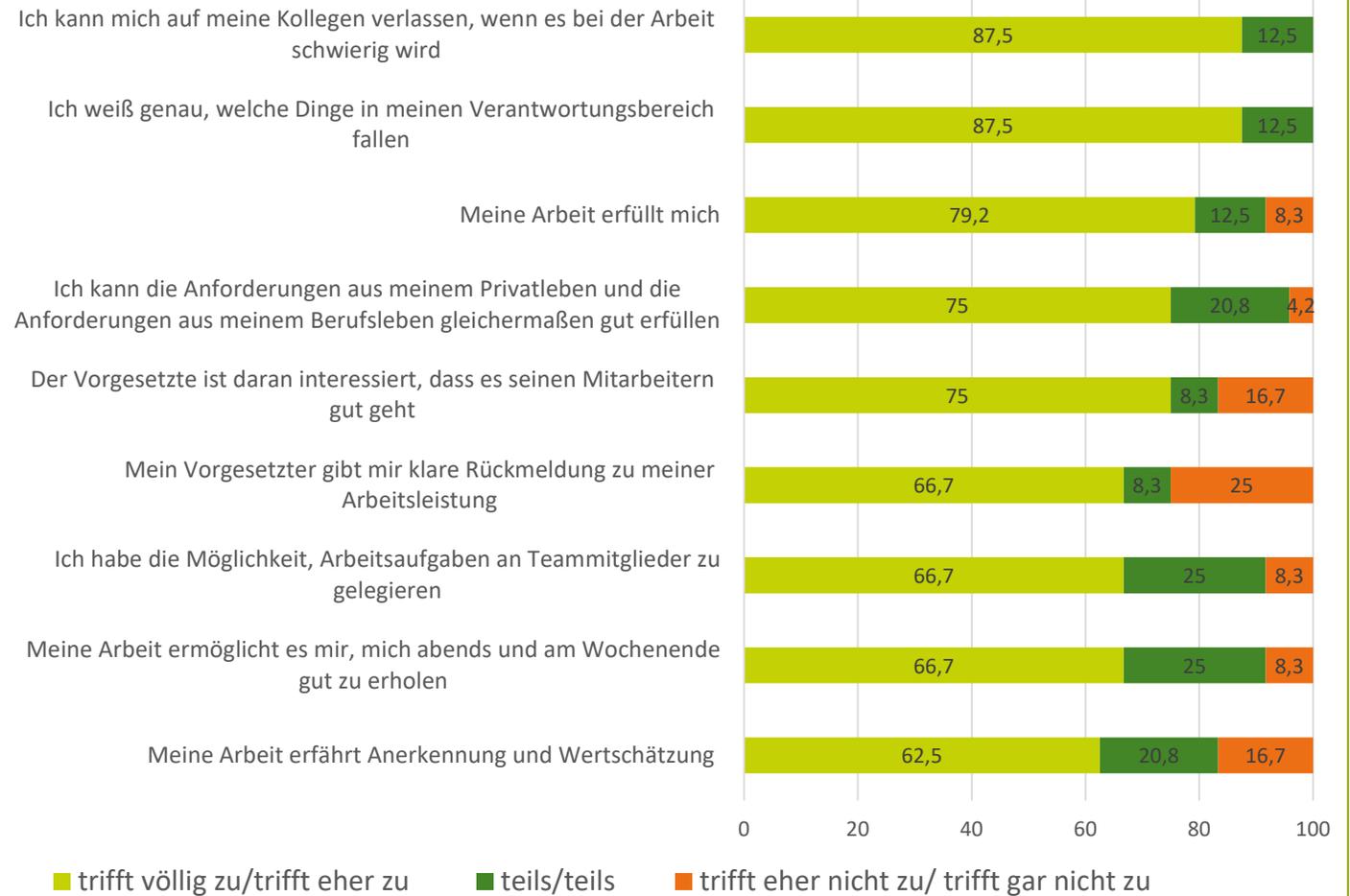
Befunde:

- Items in Bezug auf Informationsüberflutung und Kommunikationsrauschen weniger häufig mit „trifft völlig zu/trifft eher zu“ bewertet
- Arbeitsunterbrechungen & Entgrenzung werden von opFk eher mit „trifft völlig zu/trifft eher zu“ bewertet → opFk beschreiben in den Gesprächen aber, davon nicht beansprucht zu sein



Befunde:

- Items in Bezug auf Feedback, Gestaltungsspielraum und Erholungsmöglichkeiten geringer ausgeprägt
- Nur 58,3 % der opFk geben mit „trifft völlig zu/eher zu“ an, dass es klare Ziele für ihre Arbeit gibt → Hinweis auf Projektarbeit



- Hohe Motivation
- Mehr als die Hälfte der opFk fällt es leicht mit Lust und Schwung an die Arbeit zu gehen
- Etwa ¼ der Gesprächspartner:
 - fällt es schwer, nach der Arbeit abzuschalten
 - geben an, sehr gefordert zu sein
 - fühlen sich am Ende eines Arbeitstages verbraucht

Es ist leicht mit Lust und Schwung an die Arbeit zu gehen.

Es fällt mir schwer, nach der Arbeit abzuschalten.

Man wird so gefordert, dass es sicher nicht ein ganzes Leben durchzuhalten ist

Am Ende eines Arbeitstages fühle ich mich verbraucht

Ich fühle mich müde, wenn ich morgens aufstehe und den nächsten Arbeitstag vor mir habe.

Es kommt vor, dass ich gereizt reagiere, obwohl ich es gar nicht will.



■ stimme eher/ voll und ganz zu
 ■ stimme teilweise zu
 ■ stimme eher nicht/ überhaupt nicht zu

- **Immer/oft** genutzt
 - Wissen erweitern durch Austausch mit Kollegen Arbeitsgestaltung (79,2 %)
 - bessere Planung/Organisation (70,8 %)
 - Distanz zur Arbeit/ mit Situationen abfinden, die nicht änderbar sind (66,7 %)
 - Sinn der Arbeit sehen (65,2 %)
 - Delegieren, darüber reden, Prioritäten setzen (62,5 %)
 - **Weniger häufig („immer/oft“ genutzt)**
 - Zeitpuffer einplanen (50 %)
 - Frühzeitig Hilfe beschaffen (41,7)
 - Wechsel konzentrationsintensiver Aufgaben mit Aufgaben, die weniger konzentrationsintensiv sind (41,7 %)
 - Überstunden vermeiden (37,5 %) / Überstunden abbauen (16,7 %)
 - Ungestört arbeiten (29,2 %)
 - Auf Leistungskurve achten (29,2 %)
- Bewältigungsverhalten, zur Erhaltung der Leistungsfähigkeit und Förderung der Erholung, wird weniger genutzt

Gestaltungsempfehlungen

Orga-Maßnahmen

- Ressourcenaufbau anfordern
- Eigener Besprechungsraum für Teams

Unterstützung
durch Team/ FK / Coaches einholen, z.B. bei

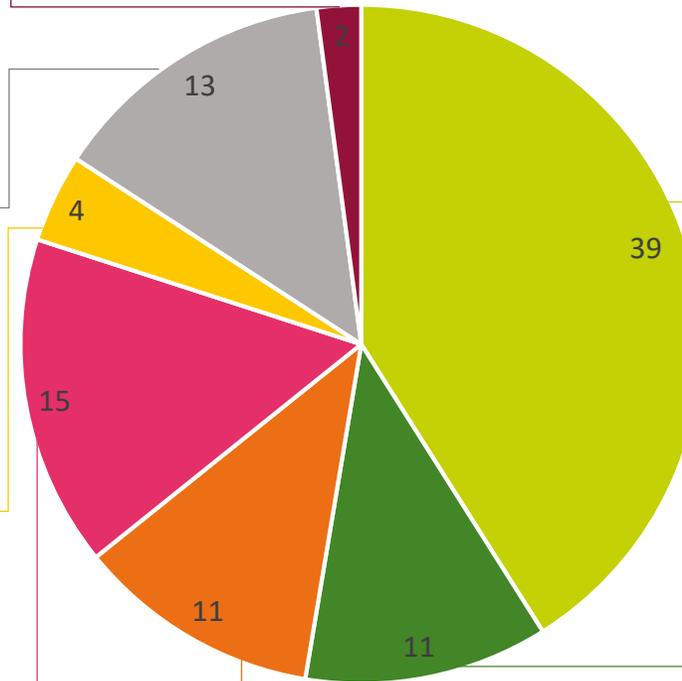
- der Umstellung auf ein agiles Arbeiten
- Rollenklarheit schaffen

Weiterbildung FK/ Wissen/ Selbstentwicklung

- Stressampel (zur Reflexion)
- Reflexion über Arbeit: Was kann FK aus Homeoffice für die eigene Arbeit mitnehmen
- Vorbereitung des Ruhezustandes durch Aufnahme ehrenamtlicher Tätigkeiten
- Nein sagen: Signalisieren, dass man am Limit ist, wenn dem so ist

Virtuelle Zusammenarbeit

- Verbesserung der Kommunikation
- Virtuelle Führung



Verbesserung der Erholungsleistung während der Arbeit

- Kurzpausen/ aktive Pausen
- Blockzeiten/ Homeoffice
- Berücksichtigung d. Leistungskurve
- Wechsel von konzentrationsintensiven Aufgaben mit Aufgaben, die weniger konzentrationsintensiv sind

Regenerative Erholungsmaßnahmen

- Ausdauersport/ sportlicher Ausgleich
- Entspannungsübungen (Yoga)
- Me-Time/ Positive Erlebnisse

Förderliches für das Detachment

- Abgrenzungsaktivitäten von der Arbeit
- E-Mails/ Telefonanrufe nach Tagesabschluss nicht mehr beantworten (bzw. am Wochenende nicht)
- Hilfsmittel zur Entspannung

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Für weitere Informationen: <https://vlead.de/>

Kontakt:

Jennifer Schäfer

Dr. Erich Latniak

Institut Arbeit und Qualifikation
Universität Duisburg Essen



jennifer.schaefer@uni-due.de

erich.latniak@uni-due.de

Tel. (+49) 203 37 91387

Tel. (+49) 203 37 91814

- Bock, G.-W., Mahmood, M., Sharma, S. & Kang, Y.J. (2010). The Impact of Information Overload and Contribution Overload on Continued Usage of Electronic Knowledge Repositories. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 20(3), 257-278.
- Boos, M., Hardwig, T. & Riethmüller, M. (2017). *Führung und Zusammenarbeit in verteilten Teams*. Göttingen: Hogrefe.
- Böhm, S., Bourovoi, K., Brzykcy, A., Kreissner, L. & Breier, C. (2016). *Auswirkungen der Digitalisierung auf die Gesundheit der Berufstätigen: Eine bevölkerungsrepräsentative Studie in der Bundesrepublik Deutschland*. St. Gallen: Universität St. Gallen.
- Chudoba, K.M., Wynn, E., Lu, M. & Watson-Manheim, M.B. (2005). How Virtual are We? Measuring Virtuality and Understanding its Impact in a Global Organization. *Information Systems Journal*, 15(4), 279-306.
- FFAW Freiburger Forschungsstelle für Arbeitswissenschaften GmbH (2019). Die deutsche Standardversion des COPSOQ. Verfügbar unter: <https://www.copsoq.de/assets/COPSOQ-Fragebogen-mit-Skalenzuordnung-140819-download.pdf> [23.10.2019]
- Gerlmaier, A. (2011). Stress und Burnout bei IT-Fachleuten – auf der Suche nach Ursachen. In A.Gerlmaier & E. Latniak (Hrsg.), *Burnout in der IT-Branche: Ursachen und betriebliche Prävention* (53-89). Kröning: Ansanger.
- Hacker, W. & Reinhold, S. (1999). Beanspruchungsscreening bei Humandienstleistungen: BHD-System. Frankfurt am Main: Harcourt Test Services GmbH.
- Heinrichs, M., Stächele, T. & Domes, G. (2015). *Stress und Stressbewältigung*. Göttingen: Hogrefe.
- Kaluza, Gert (2018). *Stressbewältigung: Trainingsmanual zur psychologischen Gesundheitsförderung* (4. Aufl.). Berlin: Springer.

Literaturangaben

- Maslach & Jackson (1984). Burnout in Organizational Settings. In S. Oskamp (Hrsg.), *Applied Social Psychology Annual: Applications in Organizational Settings (Bd. 5)*, 133-153, Beverly Hills: Sage.
- Mohr, G., Rigotti, T. & Müller, A. (2005). Irritation - ein Instrument zur Erfassung psychischer Beanspruchung im Arbeitskontext. Skalen- und Itemparameter aus 15 Studien. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 49, 44-48.
- Nübling, M., Stößel, U., Hasselhorn, H.-M., Michaelis, M. & Hofmann, F. (2005). *Methoden zur Erfassung psychischer Belastungen: Erprobung eines Messinstrumentes (COPSOQ)*. Dortmund: Wirtschaftsverlag NW.
- Reif, J.M., Spieß, E. & Stadler, P. (2018). Effektiver Umgang mit Stress: Gesundheitsmanagement im Beruf. In F.C. Brodbeck, E. Kirchler & R. Woschée (Hrsg.), *Die Wirtschaftspsychologie*. Berlin: Springer.
- Schnell (2018). Von Lebenssinn und Sinn in der Arbeit: Warum es sich bei beruflicher Sinnerfüllung nicht um ein nettes Extra handelt. In: B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2018: Sinn erleben – Arbeit und Gesundheit* (11-21). Berlin: Springer.
- Smith, D.C., Bruyns, M. & Evans, S. (2011). A Project Manager's Optimism and Stress Management and IT Project Success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 4(1), 10-27.