



ABSCHLUSSVERANSTALTUNG

10.11.2020

Agenda



10.00 Uhr: **Begrüßung**

Projekträger Dipl.-Ing. Stefan Scherr & Projektleiter Prof. Dr. Antoni

10.15 Uhr: **Die digitale Reise von Gerolsteiner** – ein Reisebericht

Dipl.-Ing. Werner Schwarz, Chief Digital Officer Prokurist bei Gerolsteiner

11.00 Uhr: **Verteilt und doch verbunden: Einsichten und Ausblicke**

Prof. Dr. Simone Kauffeld, Lehrstuhl für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie an der TU Braunschweig

11.45 Uhr: **Kaffeepause**

12.00 Uhr: **vLead – die wichtigsten Erkenntnisse** aus dem Projektverbund

12.30 Uhr: **Mittagspause**

13.30 Uhr: **vLead OrgaCheck** – Analyse von Voraussetzungen digitaler Zusammenarbeit im Unternehmen

14.05 Uhr: **vLead IdeaCheck** – eine unternehmensweite Plattform für den Innovationsprozess im Unternehmen

14:35 Uhr: **Kaffeepause**

14.45 Uhr: **vLead TeamCheck** – Analyse von Teamprozessen und Unterstützung der gemeinsamen Reflexion im Team

15.20 Uhr: **vLead Kompass** – Zeit und Vertrauen – Gestaltungsempfehlungen und Impulse zur Orientierung für Teams

15:50 Uhr: **Kaffeepause**

16:00 Uhr: **vLead Feedback/Coaching Projektleiter**

16:30 Uhr: **Ausblick/Abschluss**

Begrüßung



 **Universität Trier**
ABO-Psychologie

DATA ONE

 **HUMAN
SOLUTIONS
ASSYST
AVM**

UNIVERSITÄT
DUISBURG
ESSEN

Offen im Denken

IAQ

INSTITUT ARBEIT UND QUALIFIKATION

FOM
Hochschule

iap

Institut für Arbeit & Personal
der FOM University of Applied Sciences

Die Gesichter dahinter – die ABO-Psychologie der Universität Trier



Prof. Dr. Conny Herbert
Antoni



Dipl.-Psych. Valeria
Bernardy



Rebecca Müller, M.Sc.



Anna Röltgen, M.Sc.

Die Gesichter dahinter – das iap der FOM Hochschule



Prof. Dr. Ulrike Hellert



Prof. Dr. Frank Müller



Rebekka Mander, M. Sc.

Die Gesichter dahinter – das IAQ der Universität Duisburg-Essen



Dr. Erich Latniak



Jennifer Schäfer, M.Sc.

Agenda

10.00 Uhr: **Begrüßung**

Projektträger Dipl.-Ing. Stefan Scherr & Projektleiter Prof. Dr. Antoni



10.15 Uhr: **Die digitale Reise von Gerolsteiner** – ein Reisebericht

Dipl.-Ing. Werner Schwarz, Chief Digital Officer Prokurist bei Gerolsteiner

11.00 Uhr: **Verteilt und doch verbunden: Einsichten und Ausblicke**

Prof. Dr. Simone Kauffeld, Lehrstuhl für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie an der TU Braunschweig

11.45 Uhr: **Kaffeepause**

12.00 Uhr: **vLead – die wichtigsten Erkenntnisse** aus dem Projektverbund

12.30 Uhr: **Mittagspause**

13.30 Uhr: **vLead OrgaCheck** – Analyse von Voraussetzungen digitaler Zusammenarbeit im Unternehmen

14.05 Uhr: **vLead IdeaCheck** – eine unternehmensweite Plattform für den Innovationsprozess im Unternehmen

14:35 Uhr: **Kaffeepause**

14.45 Uhr: **vLead TeamCheck** – Analyse von Teamprozessen und Unterstützung der gemeinsamen Reflexion im Team

15.20 Uhr: **vLead Kompass** – Zeit und Vertrauen – Gestaltungsempfehlungen und Impulse zur Orientierung für Teams

15:50 Uhr: **Kaffeepause**

16:00 Uhr: **vLead Feedback/Coaching Projektleiter**

16:30 Uhr: **Ausblick/Abschluss**

Die digitale Reise von Gerolsteiner



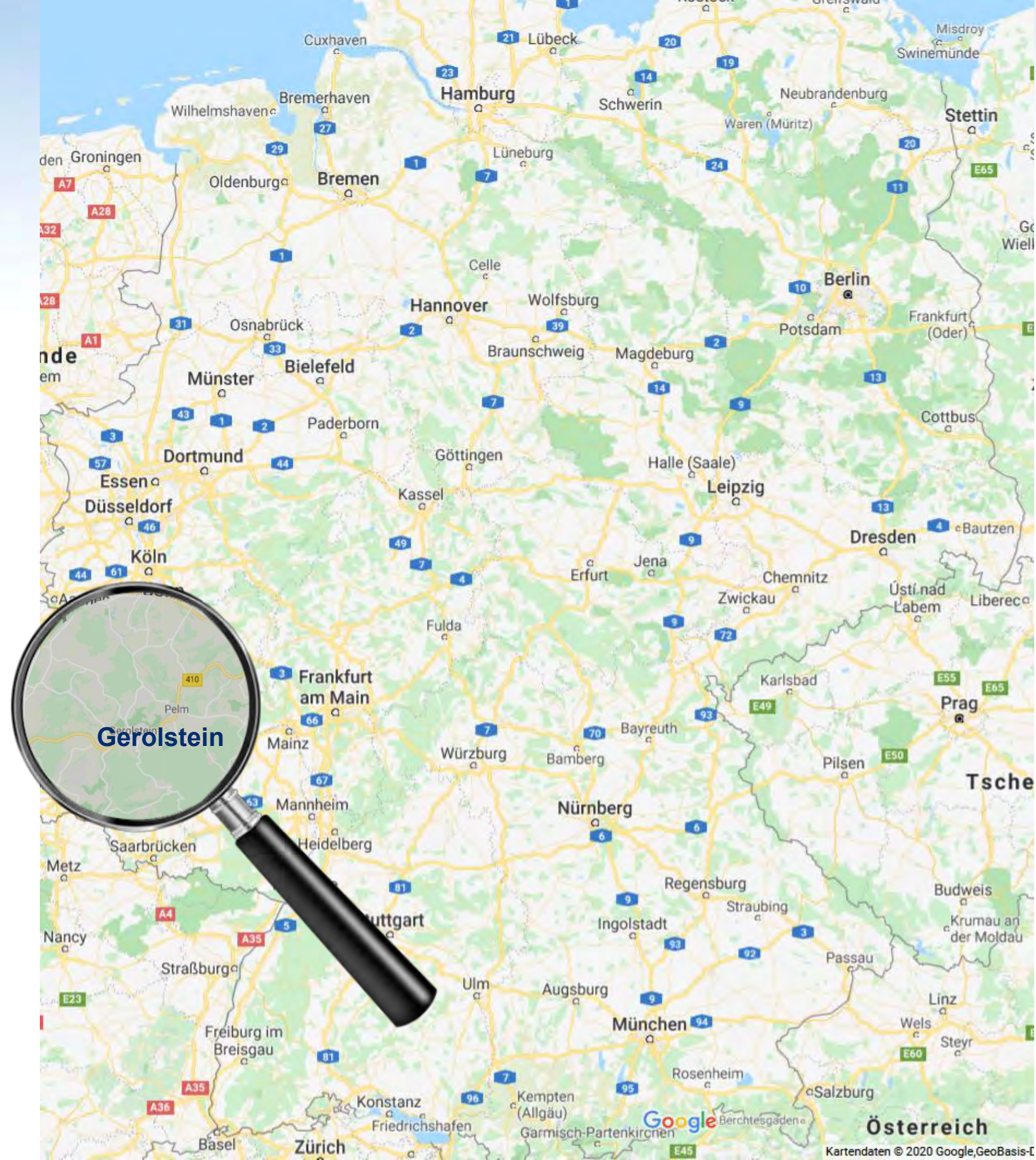
Dipl.-Ing. Werner Schwarz ist seit 16 Jahren Chief Digital Officer bei Gerolsteiner

Ein traditionsreiches Unternehmen, das seit mehr als 130 Jahren besteht, entdeckt auf seiner Reise die Digitalisierung. Warum funktionierten die letzten 130 Jahre ohne Digitalisierung und die nächsten Jahre nur mit? Wie geht ein mittelständisches Unternehmen mit den neuen Herausforderungen um und warum sind die digitalen Kompetenzen genauso wichtig wie neue Technologien? Wie wird aus einer digitalen Idee etwas Anfassbares und Wertvolles? Reisen bildet – auch die digitale Reise von Gerolsteiner. Einige dieser Fragen finden einen Versuch einer Antwort aus diesem Reisebericht.



Unsere Digitale Reise

Ein Reisebericht



**Abfüllen von Mineralwasser in
Flaschen und Vermarkten hat nix mit
Digitalisierung gemeinsam!**

Agenda

Die ersten 100 Jahre . . .

 Digitale Reise bei Gerolsteiner

 Digital - anfassbar

Geschichte & Entwicklung des Gerolsteiner Brunnen.

Gerolsteiner ist seit über 125 Jahren DAS deutsche Mineralwasser...



Die Bitburger Brauerei tritt als Kommanditistin in die Gerolsteiner Sprudel GmbH & Co. ein



Gerolsteiner setzt auf einen neuen Trend: Mineralwasser mit reduziertem Kohlensäuregehalt (heute: „Gerolsteiner Medium“)



Gerolsteiner führt als erster deutscher Mineralbrunnen eine 1 l-PET-Mehrwegflasche ein



1969



1986



1998

Gründung der Gerolsteiner Sprudel W. Castendyck Gerolstein



Die Gerolsteiner Sprudel GmbH & Co. schließt sich mit der Gerolsteiner Flora Brunnen, Rud. Buse GmbH & Co. zusammen und firmiert ab 1988 unter dem Namen Gerolsteiner Brunnen GmbH & Co.



Gerolsteiner bringt Gerolsteiner Gourmet Sprudel und Medium auf den Markt



Geschichte & Entwicklung des Gerolsteiner Brunnen.

...und erweitert kontinuierlich und erfolgreich das Sortiment.



Gerolsteiner Fit kommt auf den Markt



Gerolsteiner Linée und die erfolgreiche 0,75 l-PET-EW-Gebündelinie werden eingeführt



Einführung der 1 l-Glasflasche im 6er Kasten für Gerolsteiner Sprudel, Medium und Naturell, damit erstmals stilles Mineralwasser in der Glas-Mehrwegflasche national erhältlich

2001

2005

2006

2007

2009

2010

Gerolsteiner führt die Apfelschorle ein



Gerolsteiner Produkte sind auch in praktischen Einwegflaschen erhältlich; Einführung von Gerolsteiner Moment



Neuausrichtung des Unternehmens unter Rückbesinnung auf die Kernkompetenzen "kohlenensäurehaltiges Mineralwasser,, und "Mehrweg"; Start einer Informationskampagne zu den Themen Qualität, Herkunft und Geschmack



Geschichte & Entwicklung des Gerolsteiner Brunnen.

Besonders in den letzten Jahren wurde das Portfolio nochmals verstärkt...



Gerolsteiner führt drei Sorten Gerolsteiner Plus ein – ein Erfrischungsgetränk mit Kohlensäure und Geschmack



Einführung des Gerolsteiner Heilwassers in der 1 l-Glas-Mehrwegflasche; Launch von Gerolsteiner Leicht & Fruchtig – mit Apfel- und Grapefruitsaft



Gerolsteiner erneuert das Design aller Mineralwassergebinde – vor allem der Stern ist nun deutlich besser erkennbar



Gerolsteiner launcht eine Limonade mit 10 Prozent Fruchtsaftgehalt in zwei Geschmacksrichtungen



Relaunch des Tee-Getränks Gerolsteiner Moment und Einführung der Sorte Chai & Granatapfel; Erweiterung der Limonaden um die Sorte Grapefruit



Einführung der neuen 0,33 l und Relaunch der 0,5 l-PET-Einweg-Gebinde für Sprudel, Medium & Naturell



Geschichte & Entwicklung des Gerolsteiner Brunnen.

...und auch in 2019 erwarten uns einige spannende Neuerungen.



Gerolsteiner führt verschiedene leichte Subbrand-Konzepte zu der neuen Subbrand „Und Frucht“ zusammen bei gleichzeitiger Beibehaltung der Rezeptur



Start für DIE Gerolsteiner Gebinde-Umstellung: Die neue Gerolsteiner 0,75 l-Glas-Mehrwegflasche im 12er-Individualkasten ersetzt sukzessive das GDB-Gebinde. Den Auftakt macht Gerolsteiner Naturell



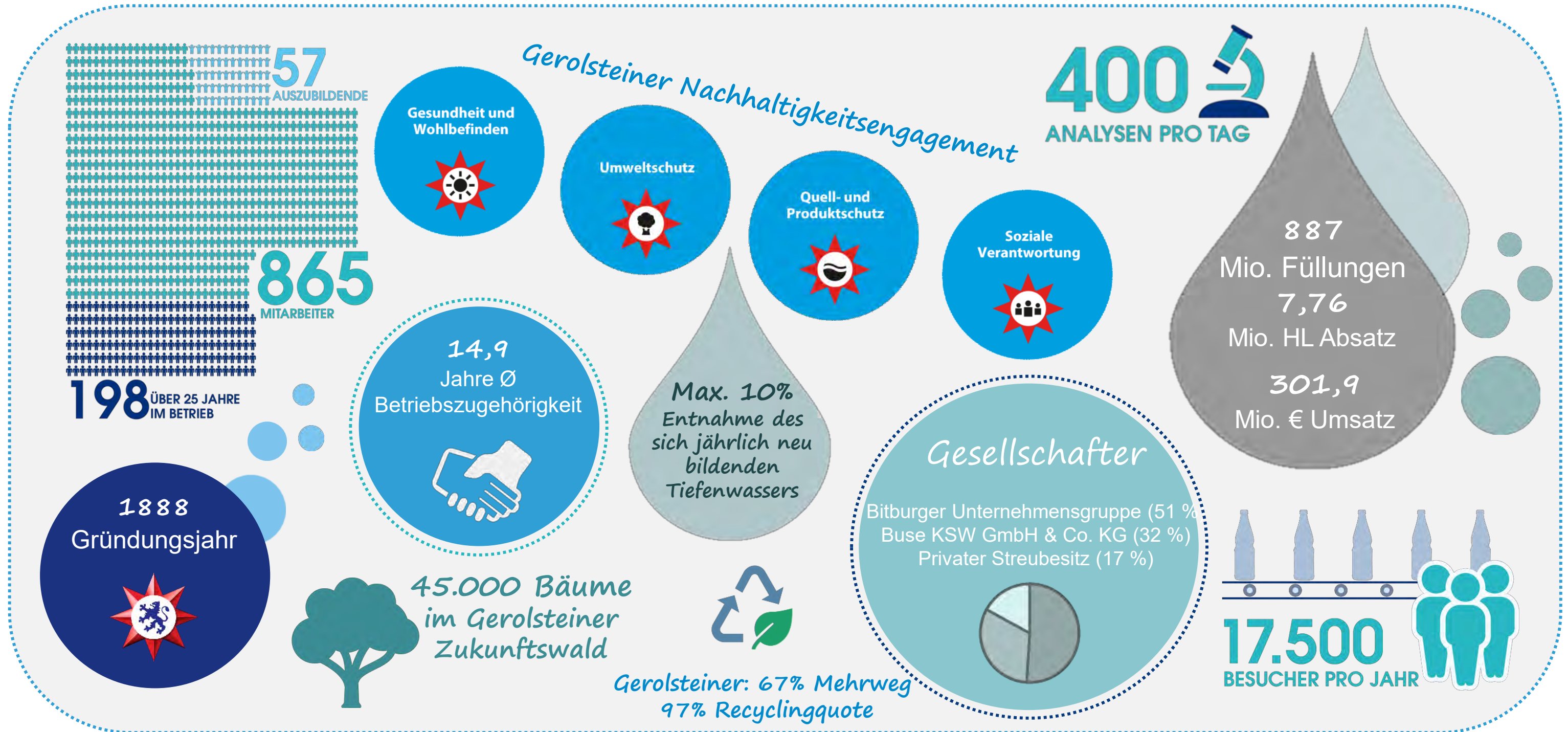
Gerolsteiner nimmt einen umfassenden Designrelaunch bei der Limonade, der Apfelschorle und Gerolsteiner Plus vor



Gerolsteiner führt das neue Kräuterwasser mit den Sorten Mirabelle, Melisse, Ingwer, Zitronengras und Apfel, Melisse, Lavendel ein



Gerolsteiner Brunnen GmbH & Co. KG – Überblick über das Jahr 2019.



Agenda

✳ Die ersten 100 Jahre . . .

✳ *Digitale Reise bei Gerolsteiner*

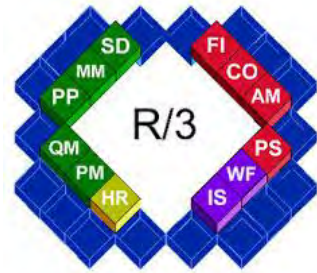
✳ Digital - anfassbar

**Bis hierher ging's
ohne Digitalisierung,
oder . . . ?**

Geschichte & Entwicklung der Digitalen Welt bei Gerolsteiner



Erste SPS



Erstes Mail-System
Erstes CRM
Erstes digitales Archiv

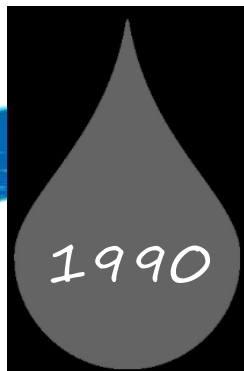


SAP BW



1984

Erstes EDV-System



1990



1994

Start SAP R/3



1998



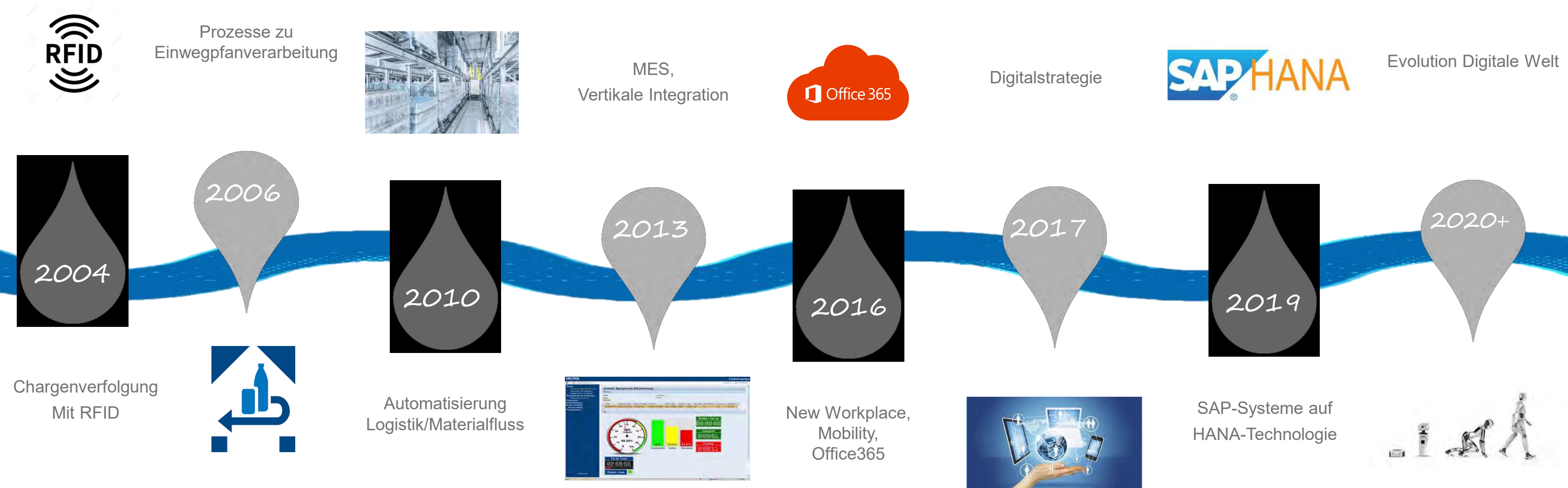
1999

Erster Roboter

2000

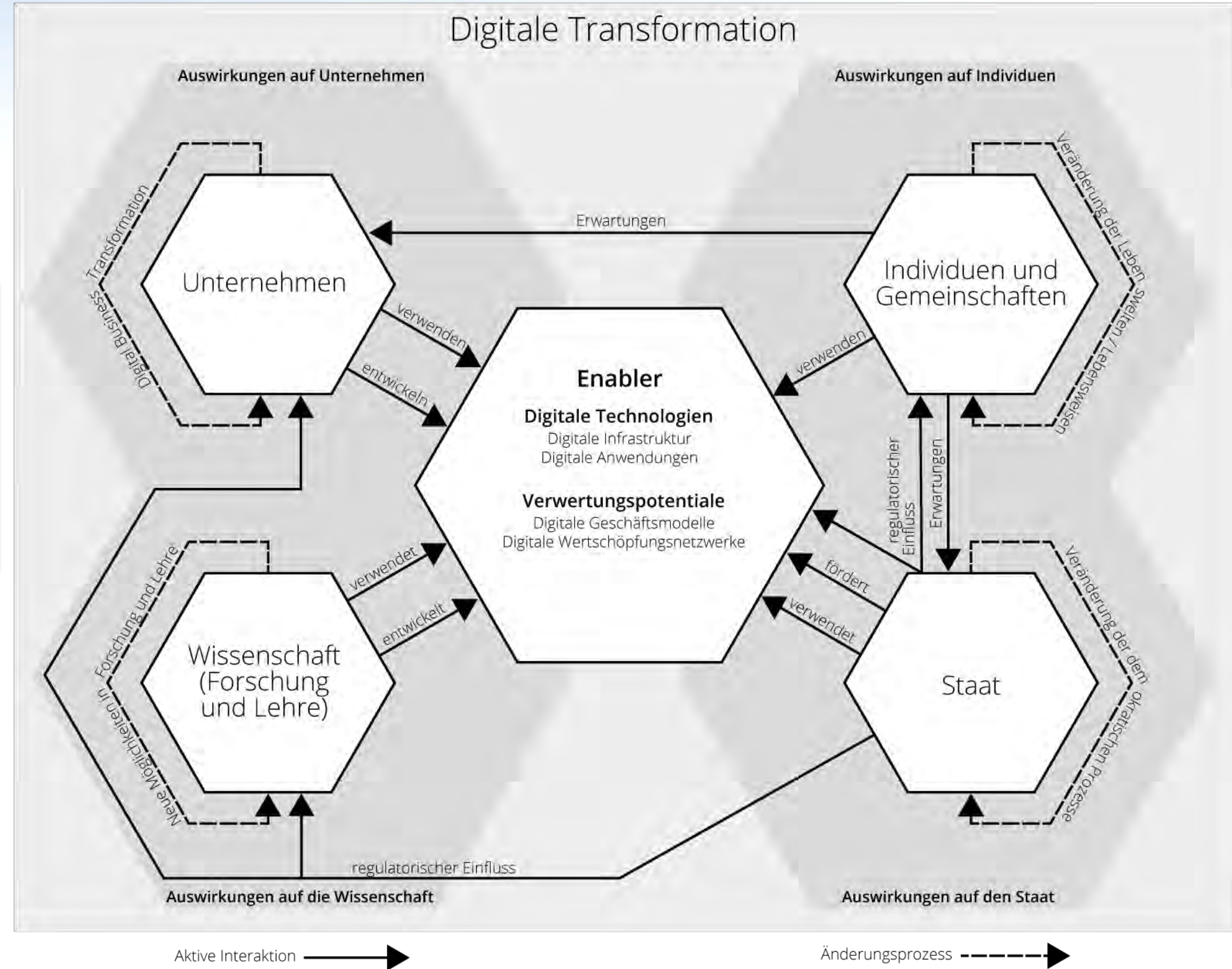


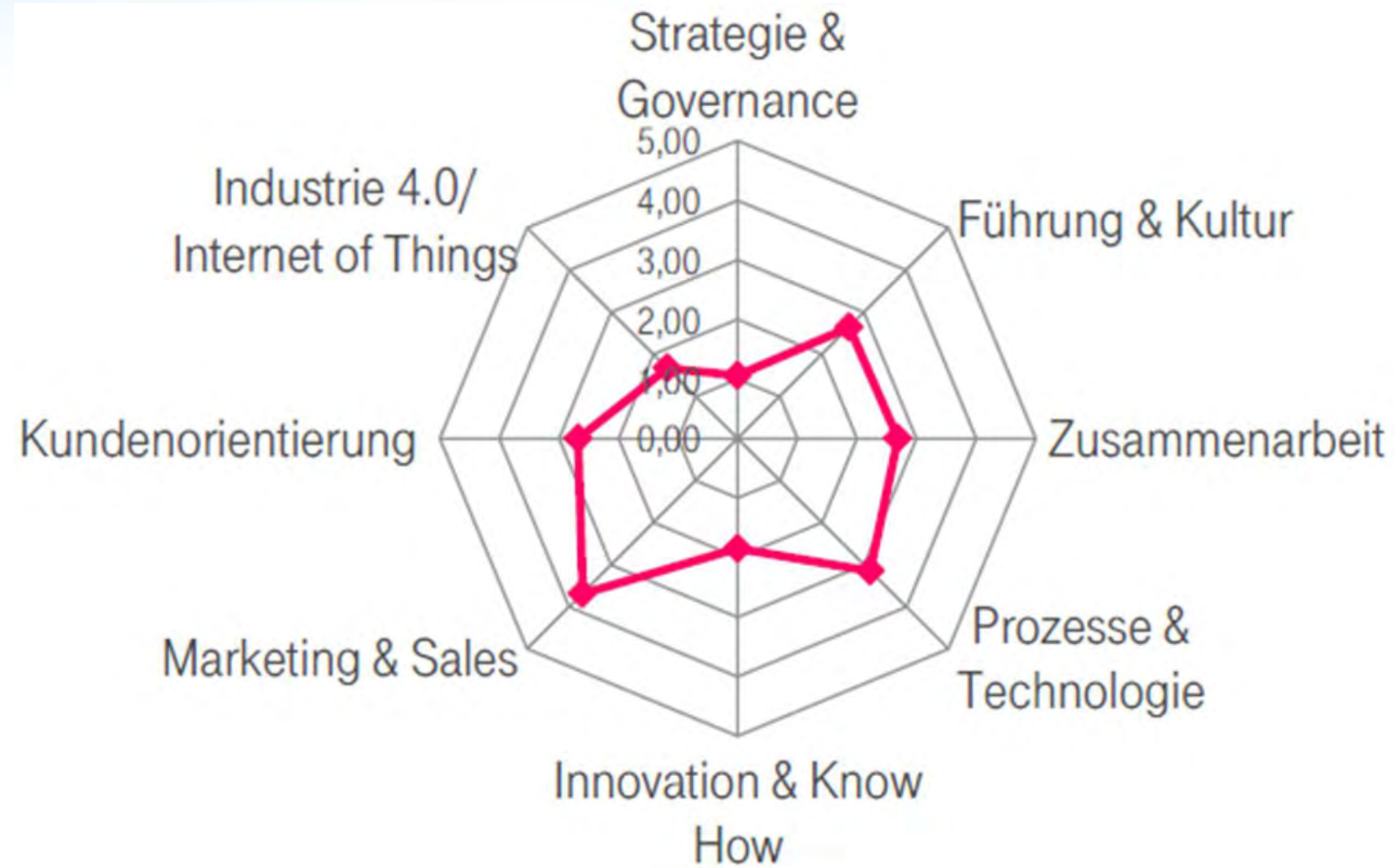
Geschichte & Entwicklung der Digitalen Welt bei Gerolsteiner



Was macht den Unterschied zum „Digitalen“?

Durchdringung aller
Lebens- und
Arbeitsbereiche mit
digitaler Technologie

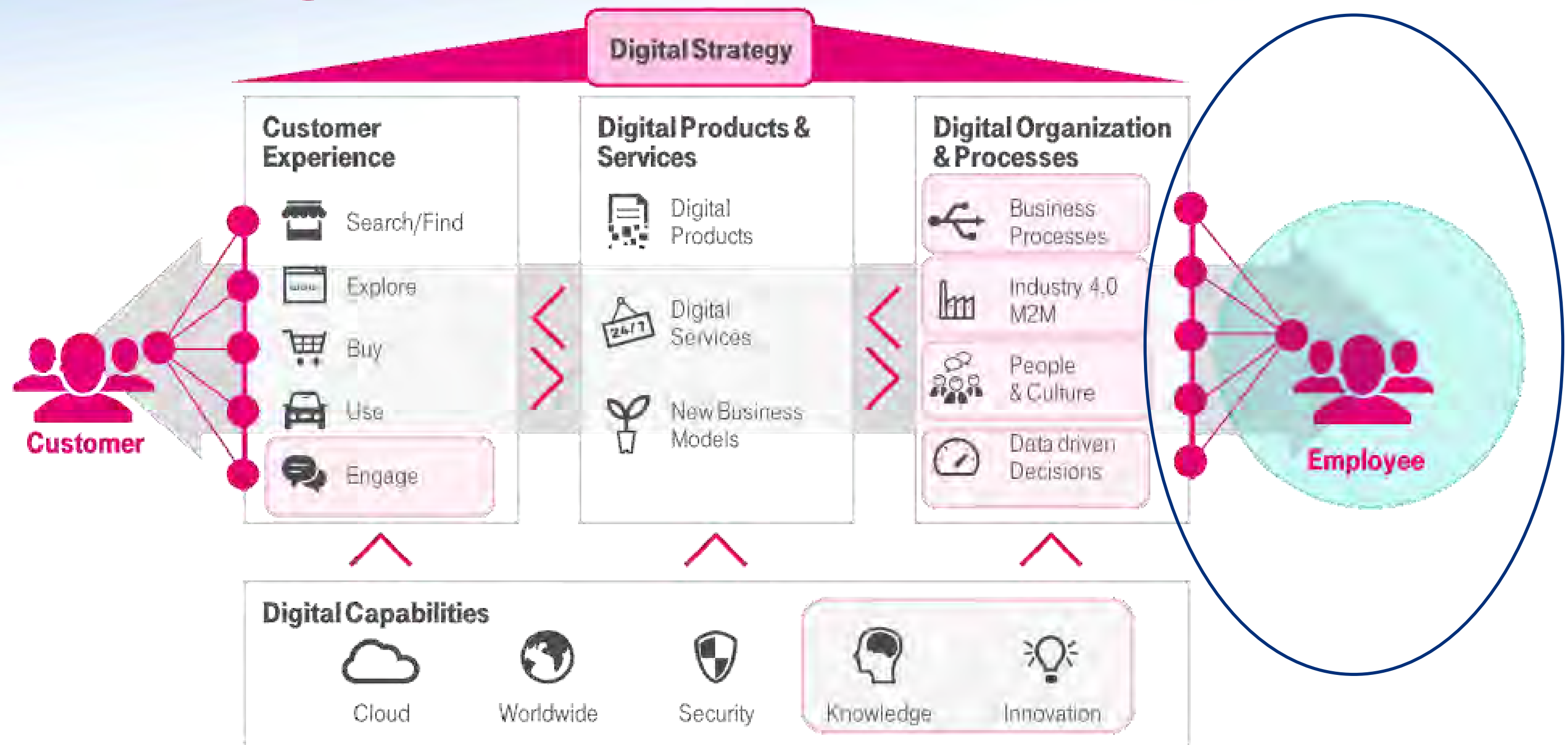




*

Strategie: Digital House

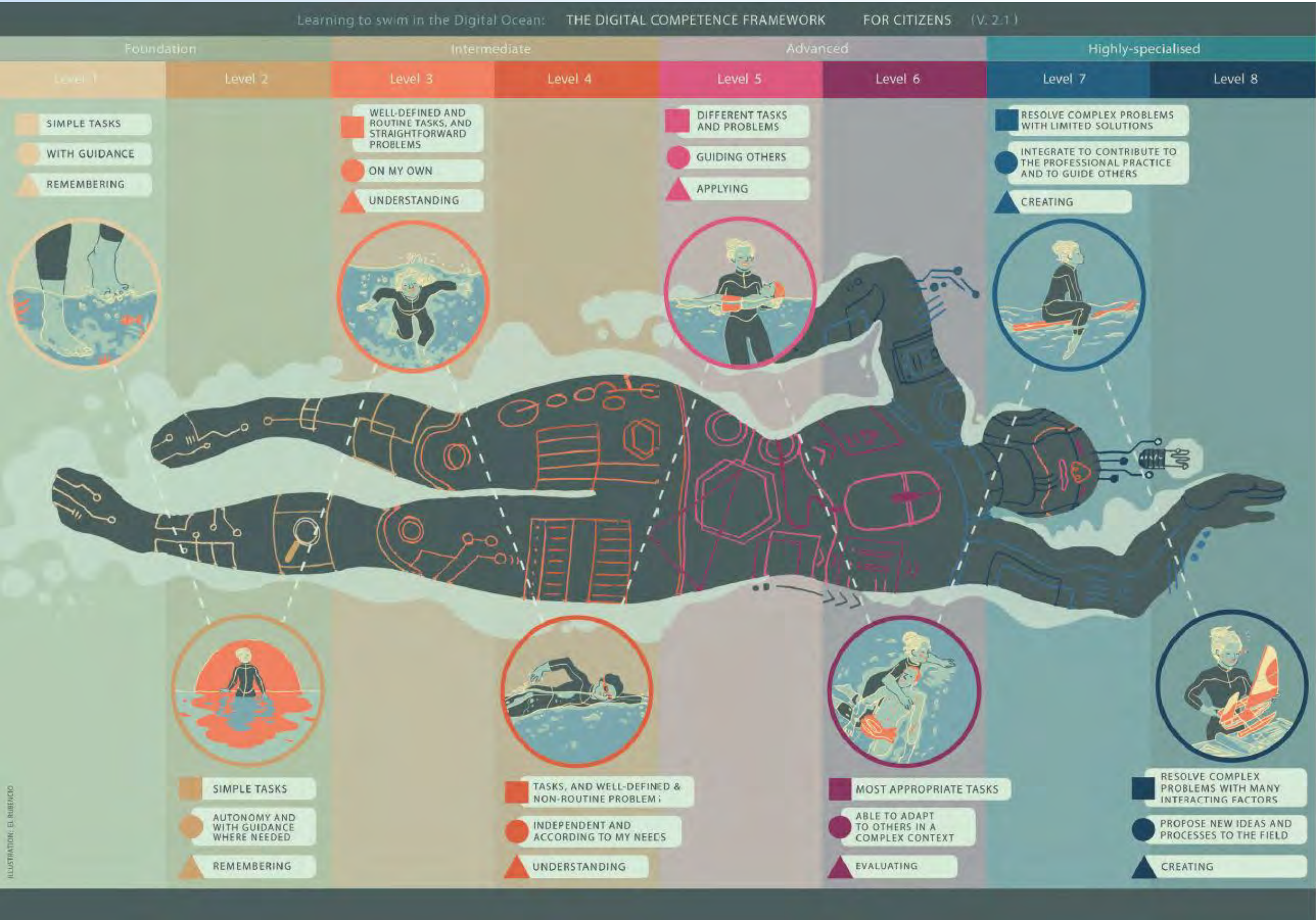
25



Nur Technologie?

Fit für digitales Zeitalter?

<https://ec.europa.eu/jrc/en/digcomp>



Die Dimensionen



Das Verfahren: Selbst-Assessment

Bereich 1: Professionelles Engagement



Die digitale Kompetenz von Lehrkräften schließt nicht nur die Fähigkeit ein, digitale Medien zu verwenden, um den Unterricht zu verbessern, sondern beinhaltet auch den Medieneinsatz für berufliche Interaktionen mit Kolleginnen und Kollegen, Schülerinnen und Schülern, Eltern und anderen Akteuren, sowie für die individuelle berufliche Weiterbildung und die kontinuierliche Innovation der Institution und des Lehrberufs. Dies ist der Schwerpunkt von Bereich 1.

Wählen Sie bitte die Aussage, die Ihre derzeitige Praxis am besten widerspiegelt.

*

1 Ich nutze systematisch verschiedene digitale Kanäle, um die Kommunikation mit Schülerinnen und Schülern, Eltern und Kolleginnen und Kollegen zu verbessern

z.B. E-Mails, Blogs, Schul-Webseite

- ☐ Ich verwende **selten** digitale Kommunikationskanäle
- ☐ Ich nutze die **gängigen** digitalen Kommunikationskanäle, z.B. E-Mail
- ☐ Ich **kombiniere** verschiedene Kommunikationskanäle, z.B. E-Mail und Klassenblog oder Schul-Webseite
- ☐ Ich wähle, kombiniere und passe verschiedene digitale Lösungen **systematisch** an, **um effektiv zu kommunizieren**
- ☐ Ich **reflektiere, diskutiere und entwickle proaktiv** meine Kommunikationsstrategien

*** 2 Ich nutze digitale Medien, um mit Kolleginnen und Kollegen innerhalb und außerhalb meiner Bildungsorganisation zusammenzuarbeiten**

- ☐ Ich habe **selten** die Gelegenheit, mit anderen Lehrkräften zusammenzuarbeiten
- ☐ **Manchmal** tausche ich Materialien mit Kolleginnen und Kollegen aus, z.B. per E-Mail
- ☐ **Unter Kolleginnen und Kollegen** arbeiten wir in **kollaborativen Umgebungen** zusammen oder verwenden gemeinsam genutzte Laufwerke
- ☐ Ich tausche Ideen, Erfahrungen und Materialien, auch mit Lehrkräften **außerhalb meiner Organisation** aus, z.B. in einer Online-Community
- ☐ Ich **erstelle gemeinsam** Materialien mit anderen Lehrkräften in einer **Online-Community**

Das Ergebnis: Persönliche Auswertung



T.4 Main keywords that feature the proficiency levels

4 OVERALL LEVELS	Foundation		Intermediate		Advanced		Highly specialised	
8 GRANULAR LEVELS	1	2	3	4	5	6	7	8
COMPLEXITY OF TASKS	Simple task	Simple task	Well-defined and routine tasks, and straightforward problems	Tasks, and well-defined and non-routine problems	Different tasks and problems	Most appropriate tasks	Resolve complex problems with limited solutions	Resolve complex problems with many interacting factors
AUTONOMY	With guidance	Autonomy and with guidance when needed	On my own	Independent and according to my needs	Guiding others	Able to adapt to others in a complex context	Integrate to contribute to the professional practice and to guide others	Propose new ideas and processes to the field
COGNITIVE DOMAIN	Remembering	Remembering	Understanding	Understanding	Applying	Evaluating	Creating	Creating

Und dann? Qualifikation!

✳ Individuell und abhängig von Ausgangsbasis sowie Bedarf

Präsenz

- Onsite/Offsite
- Themenbezogen

„On the fly“

- Kurze Lerneinheiten
- Offen für alle
- Präsenzschiulung
- Analog zu „Papierlose Woche“

„Hilfe zu Selbsthilfe“

- Anleitung zu Selbsthilfe im Web
- Aufzeigen von Hilfsquellen (Online-Hilfen, Youtube-Tutorials, Foren)

Online-Learning

- Konkrete Angebote wie Linked-In-Learning
- E-Learning systematisch weiterentwickeln

Digital-Coaches

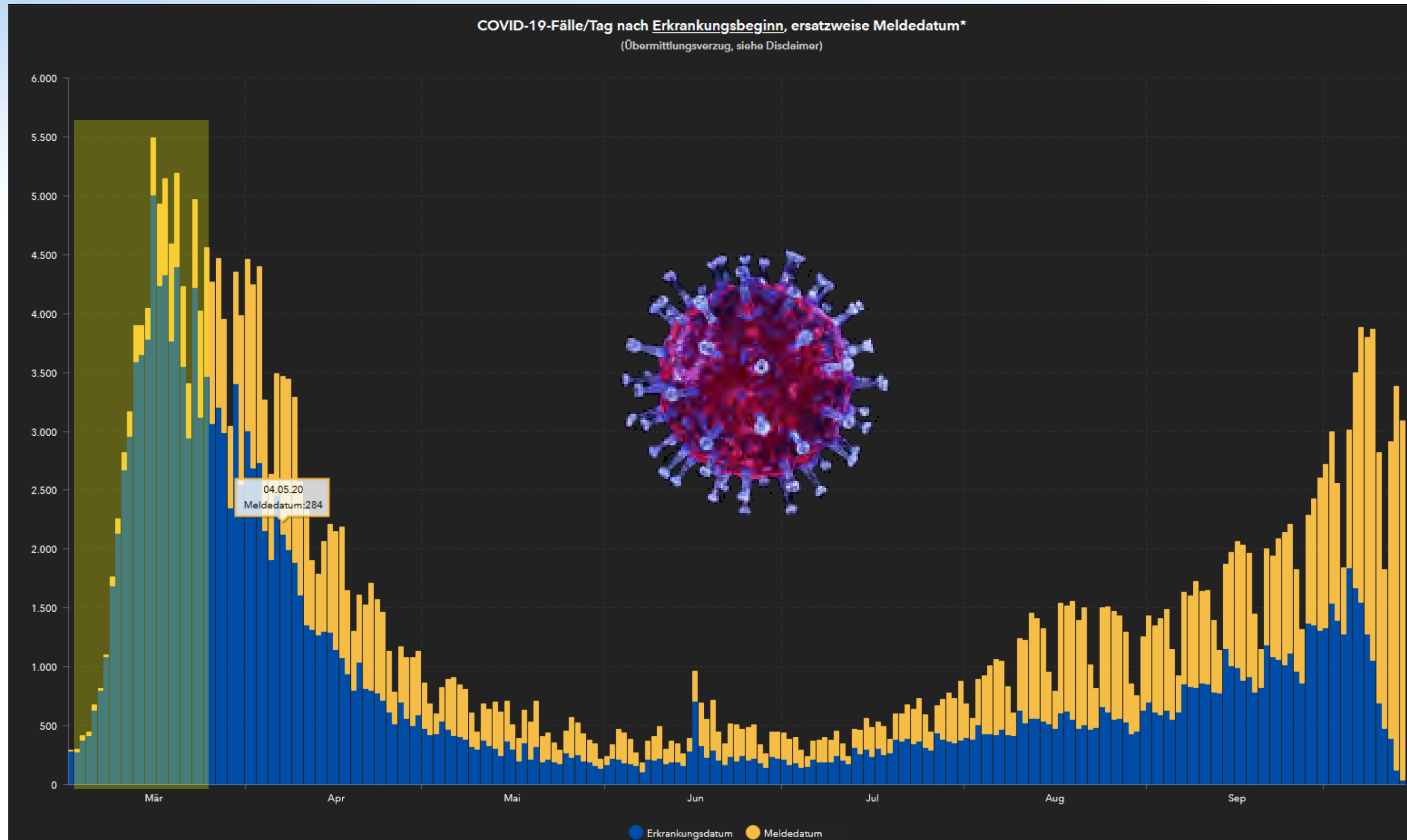
- Erfahrene Kollegen helfen – egal für welches Alter
- Coaching für neue Mitarbeiter
- Key-User 2.0



LEAD

Digitale Teamarbeit

132 Jahre ging alles seinen Gang – dann kam Corona



Plötzlich war alles anders

11. März



Plötzlich war alles anders

12. März



Plötzlich ist Digitalkompetenz mehr als „nice to have“



Are you ready?



*„Ich glaube, Gefahren warten nur auf jene, die
nicht auf das Leben reagieren.“*

(Michael Gorbatschow, 1990)

A scenic landscape photograph featuring rolling hills, a winding river, and a dense forest. The scene is captured during the "blue hour," with a soft, cool light in shades of blue and teal. The text "Vielen Dank." is overlaid in a white, cursive script font, centered horizontally across the middle of the image.

Vielen Dank.

„Inwieweit ähneln die Erfahrungen von Gerolsteiner meinen eigenen Erfahrungen und inwieweit unterscheiden sie sich?

Was könnten Ursachen für die Unterschiede sein und was nehme ich daraus mit?“

Agenda

10.00 Uhr: **Begrüßung**

Projektträger Dipl.-Ing. Stefan Scherr & Projektleiter Prof. Dr. Antoni

10.15 Uhr: **Die digitale Reise von Gerolsteiner** – ein Reisebericht

Dipl.-Ing. Werner Schwarz, Chief Digital Officer Prokurist bei Gerolsteiner



11.00 Uhr: **Verteilt und doch verbunden: Einsichten und Ausblicke**

Prof. Dr. Simone Kauffeld, Lehrstuhl für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie an der TU Braunschweig

11.45 Uhr: **Kaffeepause**

12.00 Uhr: **vLead – die wichtigsten Erkenntnisse** aus dem Projektverbund

12.30 Uhr: **Mittagspause**

13.30 Uhr: **vLead OrgaCheck** – Analyse von Voraussetzungen digitaler Zusammenarbeit im Unternehmen

14.05 Uhr: **vLead IdeaCheck** – eine unternehmensweite Plattform für den Innovationsprozess im Unternehmen

14:35 Uhr: **Kaffeepause**

14.45 Uhr: **vLead TeamCheck** – Analyse von Teamprozessen und Unterstützung der gemeinsamen Reflexion im Team

15.20 Uhr: **vLead Kompass** – Zeit und Vertrauen – Gestaltungsempfehlungen und Impulse zur Orientierung für Teams

15:50 Uhr: **Kaffeepause**

16:00 Uhr: **vLead Feedback/Coaching Projektleiter**

16:30 Uhr: **Ausblick/Abschluss**

Verteilt und doch verbunden – Einsichten und Ausblicke



Prof. Dr. Simone Kauffeld leitet seit 2007 den Lehrstuhl für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie an der TU Braunschweig.

In ihrer Forschung setzt sie sich mit den Themen Kompetenzentwicklung und -management (Training und Transfer), Team und Führung, Karriere/Coaching und Veränderungen in Organisation und Arbeit auseinander. Das Thema Digitalisierung ist als Querschnittsthema präsent. Sie hat die Zeitschriften „PERSONALquarterly“ und „Gruppe. Interaktion. Organisation“ neu aufgesetzt und gibt Bücher sowie Buchreihen zur Arbeits- und Organisationspsychologie heraus.



Technische
Universität
Braunschweig



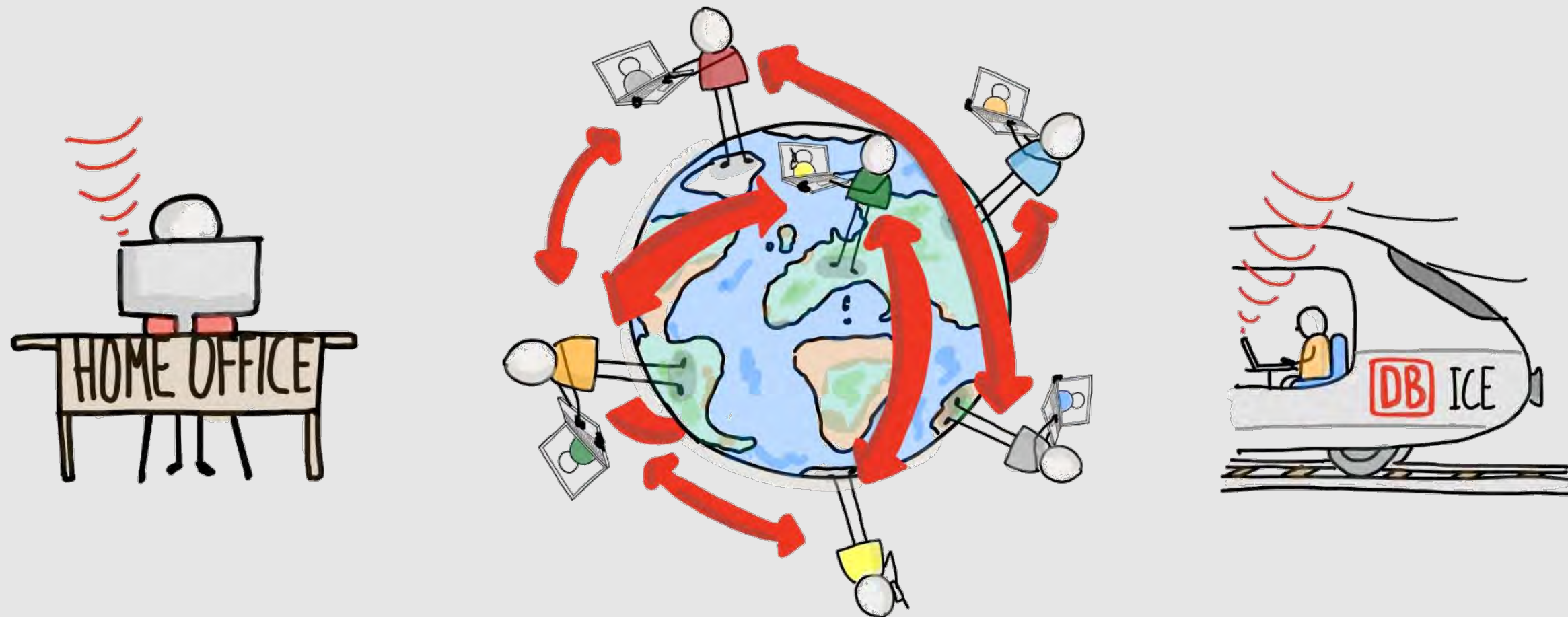
Verteilt und doch verbunden

Einsichten und Ausblicke

Prof. Dr. Simone Kauffeld | s.kauffeld@tu-braunschweig.de
Lehrstuhl für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie | TU Braunschweig

Arbeit auf Distanz – über Grenzen hinweg miteinander arbeiten

Virtuelle (Zusammen-)Arbeit ist kein neues Thema!



Von virtuellen Teams zu Virtualität in Teams

- Dichotomisierung virtuell vs. face-to-face ist unzulänglich
 - **Virtualität = kontinuierliches Konstrukt** (z.B. Dixon & Pateli, 2010; Ortiz de Guinea et al., 2012)
 - Jedes Team kommuniziert mehr oder weniger virtuell
 - Virtualität ist dynamisch
- Teams bewegen sich auf einem Kontinuum virtueller Kommunikation
(z.B. Dixon & Pateli, 2010; Handke et al., 2018)



Was bedeutet virtuelle Arbeit?

Dimensionen der Virtualität



Technologiegestützte Kommunikation

Ausmaß der Nutzung virtueller Tools, um Teamprozesse zu koordinieren und auszuführen



Geographische Dispersion

Räumliche Verteilung der Teammitgliedern



Kulturelle Unterschiede

kulturelle Diversität im Team



Mobiles Arbeiten

Ausmaß, in dem die Teammitglieder andere Arbeitsorte als reguläre Büros nutzen



Organisationale Diskontinuität

Unterschiede in der organisationalen Zugehörigkeit

(Chudoba et al., 2005; Handke & Kauffeld, 2019; Hoch & Kozlowski, 2014; Schulze & Krumm, 2017; O'Leary & Cummings, 2007)

Virtuelle Zusammenarbeit

Arbeiten aus dem Homeoffice während der Corona-Krise

Vor Corona:

- Ca. 54% gaben an, dass es keine oder wenige Mitarbeitende gab, die vom Homeoffice Gebrauch machen konnten
- Ca. 15% bzw. 17% gaben an, dass die meisten oder (fast) alle Mitarbeitenden die Möglichkeit hatten
- Meistens nur ein Tag pro Woche im Homeoffice möglich

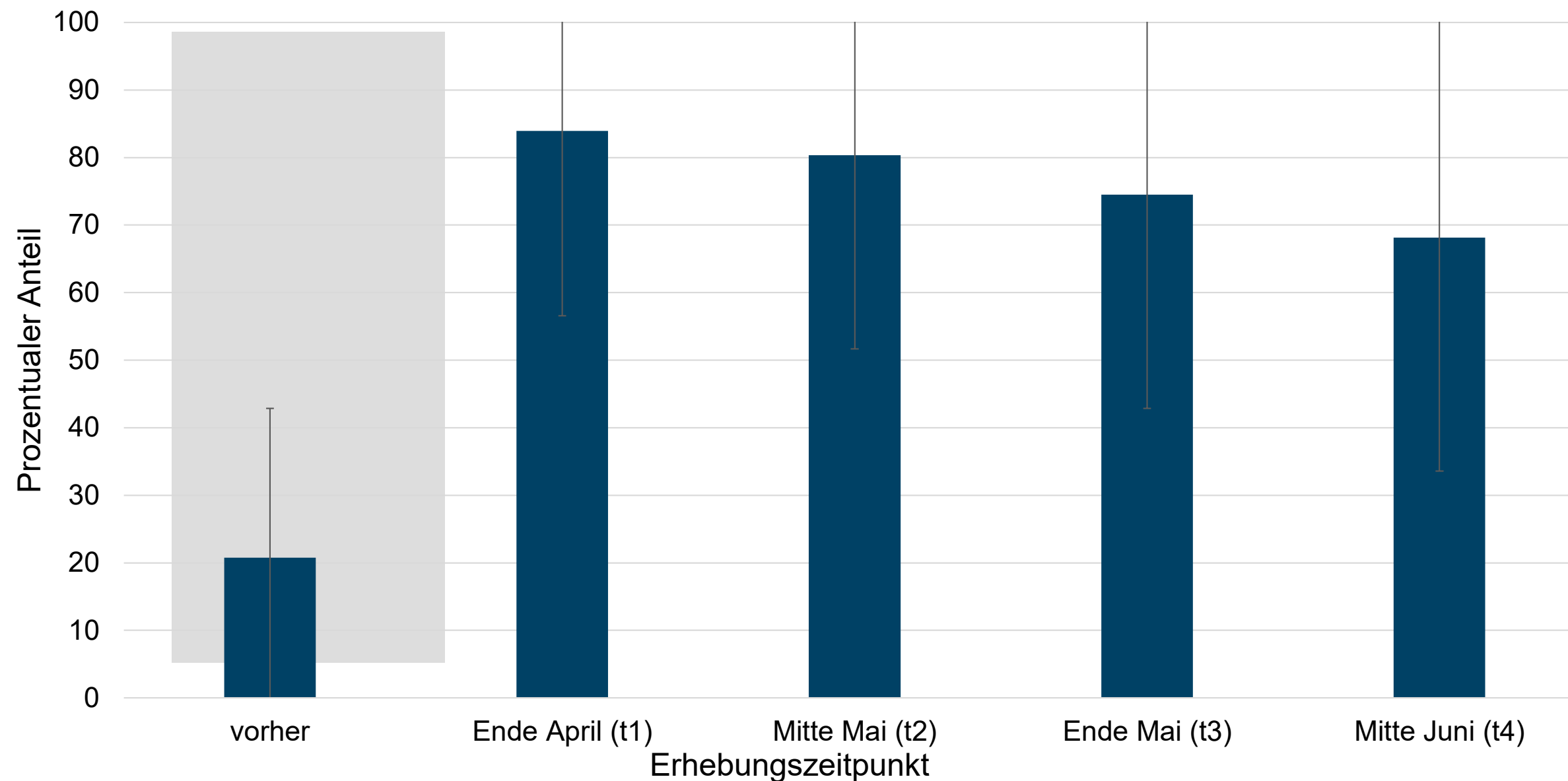
Mai 2020:

- Ca. 70% der Befragten gaben an, dass die Büroarbeitenden größtenteils bis annähernd komplett im Homeoffice arbeiten
- Ca. 21% gaben an, eine 50:50-Aufteilung zu haben
- *Siemens etabliert mobiles Arbeiten als Kernelement der neuen Normalität*
- *Telefonica schafft die Büropflicht ab*
- ...



(Hofmann et al., 2020)

Wie viel Zeit wird während der Corona-Krise im Homeoffice verbracht?



Stichprobengröße:

t1 = 482

t2 = 376

t3 = 287

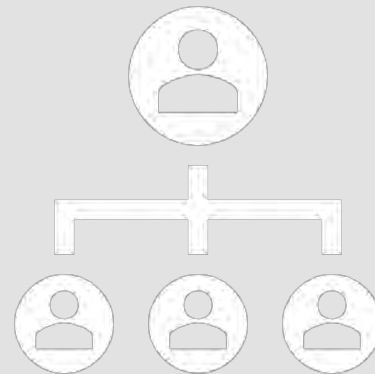
t4 = 210

(Kauffeld et al., in prep.)

Chancen virtueller Zusammenarbeit

Organisationsebene

- Kosten- & Zeitersparnis
- Flexibilität
- Teamzusammensetzung orientiert an fachlicher Qualifikation (nicht räumlicher Verfügbarkeit)
- Regional verfügbares Expertenwissen
- Leichtere Dokumentation von Arbeitsprozessen/Ergebnissen
- Weniger Fehlzeiten



Mitarbeitendenebene

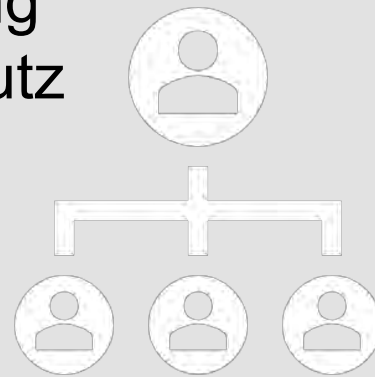
- Erhöhte Eigenverantwortlichkeit und Selbstorganisation
- Reduktion von Störeinflüssen und konzentriertes Arbeiten
- Verbesserung des Zeitmanagements
- Verbesserte Vereinbarkeit Berufs- / Privatleben
- Fahrtkosten und -zeit sparen



Herausforderungen virtueller Zusammenarbeit

Organisationsebene

- Bereitstellung der benötigten Technik
- Regelungen zur Leistungsüberwachung und -bewertung durch die digitalen Technologien
- Mitarbeitenden Handlungsspielraum bezüglich Aufgabenbewältigung und Mobilitätsbedingungen (Ort, Zeit etc.) geben
- Sensibilisierung und Unterstützung für Arbeits- und Gesundheitsschutz
- Weiterbildungsmöglichkeiten
- Für Rollenklarheit sorgen
- Gewährleistung von Datenschutz



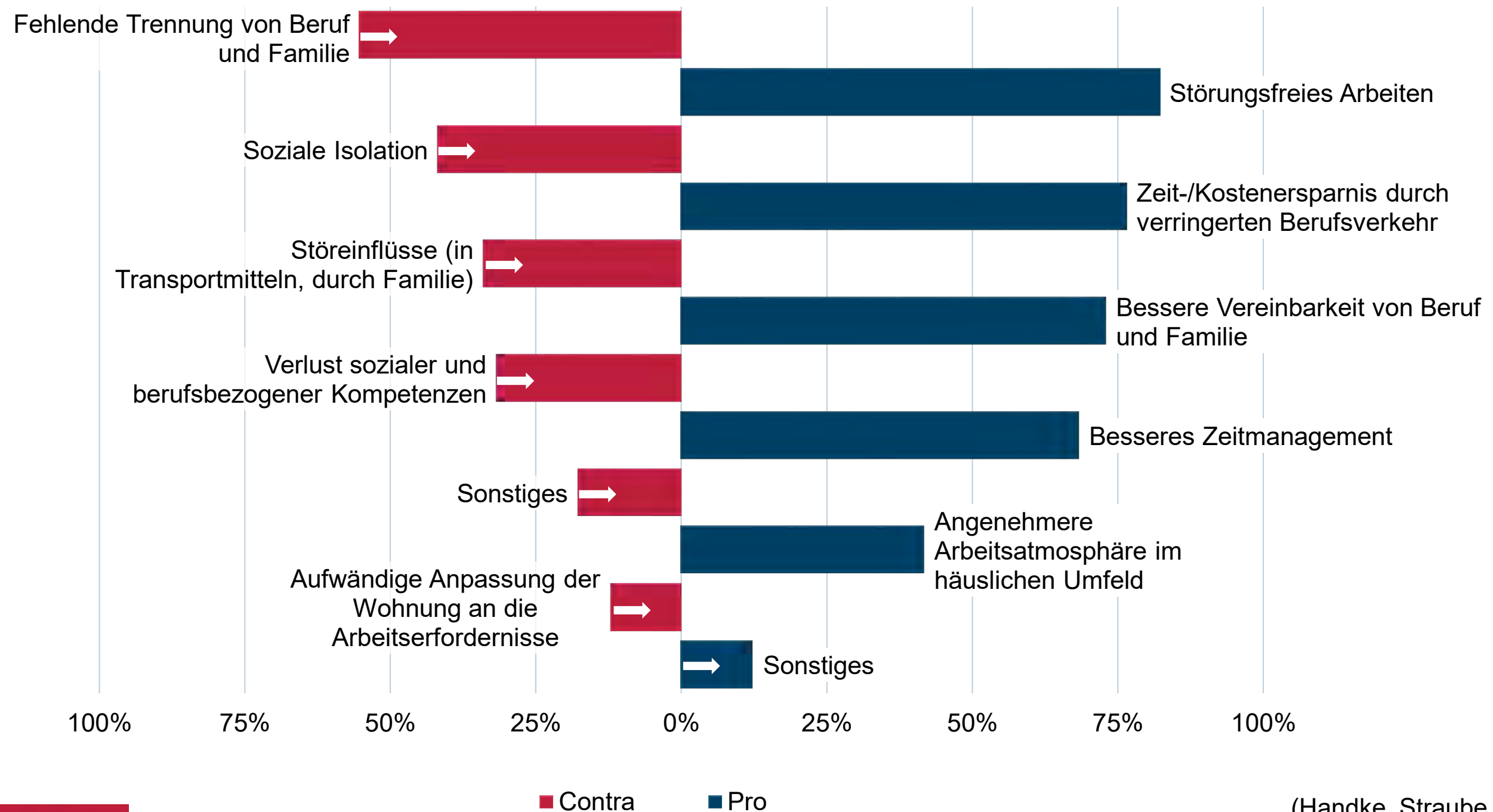
Mitarbeitendenebene

- Ausbau der Selbstmanagementfähigkeiten
- Nutzung von Filtern und Priorisierungstools um die eigene Arbeit zu strukturieren
- Auswahl des Mediums passend zur Aufgabe
- Aufbau von Kommunikations-, Medien- und Technologiekompetenz für unterschiedliche Anwendungen



Vor- und Nachteile mobiler Arbeit

Sicht der Nutzenden



(Handke, Straube & Kauffeld, 2018)

Anforderungen des virtuellen Arbeitsalltags



Informationsanforderungen

- Informationsgehalt des Mediums muss an die Aufgabe angepasst werden
- Eine komplexe Aufgabe erfordert ein reichhaltiges Arbeitsmedium



Koordinative Anforderungen

- Schriftliche Kommunikation als Hauptmedium
- Kontinuierliche Verschriftlichung kann Arbeitsprozesse verlangsamen



Personenanforderungen

- Fähigkeit, sich zeitlich und räumlich strukturieren zu können
- Fähigkeit, sich selbst konstant bei der Arbeit motivieren und überwachen zu können

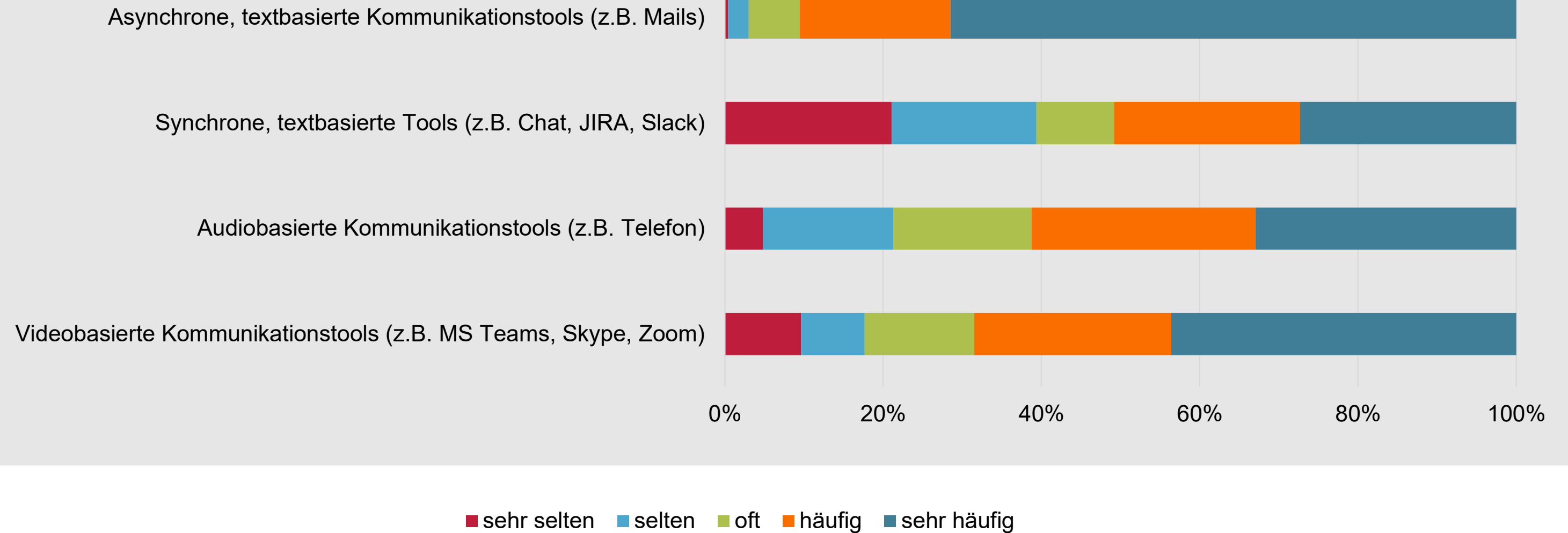
(vgl. Kauffeld, 2020)



Wieso ist die Passung zwischen Medium und Aufgabe relevant?

Wie wird während der Corona-Krise kommuniziert?

Häufigkeiten der Medienkanäle



(Kauffeld et al., in prep.)

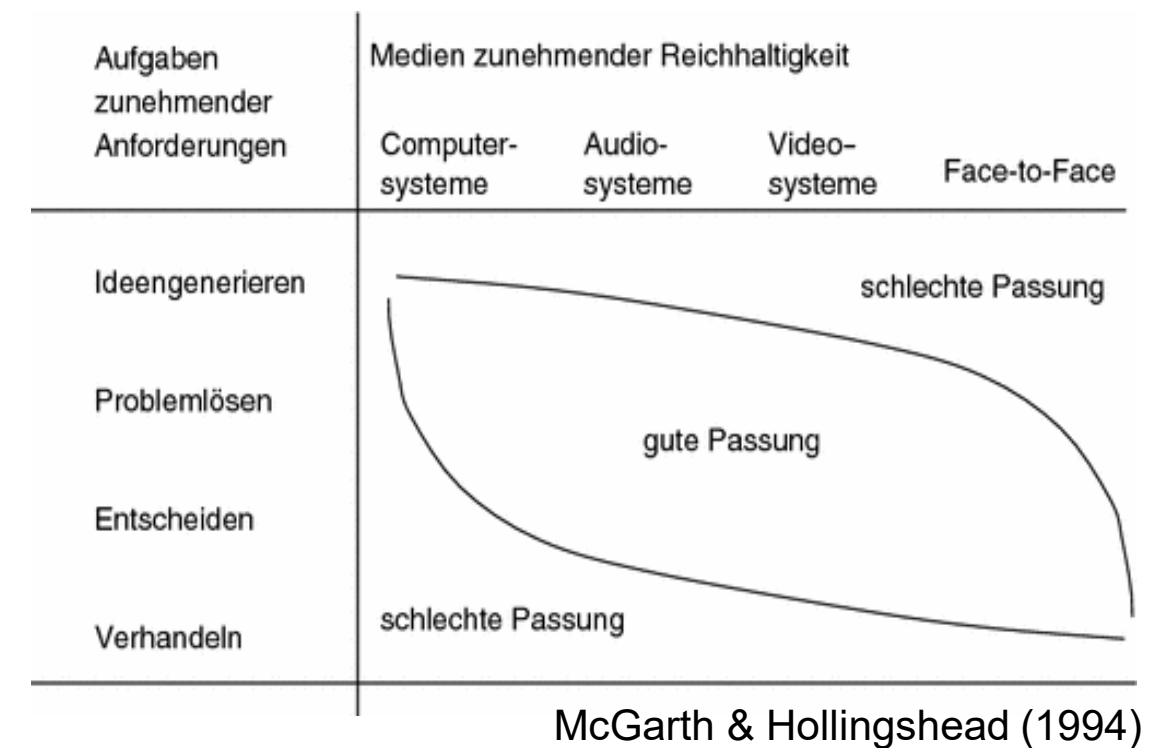
Virtuelle Kommunikation

Auf die Passung kommt es an?

Effektivität virtueller Kommunikation ist abhängig von der **Passung zwischen Kommunikationsmedium und Aufgabe**

(z.B. Daft & Lengel, 1986, McGrath & Hollingshead, 1993)

→ Je mehrdeutiger die Situation, desto „reichhaltiger“ sollte das Medium sein
(z.B. Konfliktlösung, erste Teaminteraktion) (z.B. Daft & Lengel, 1986; Mannix et al., 2003)



(Handke, Schulte, Schneider, & Kauffeld, 2018)

Virtuelle Kommunikation

Auf die Passung kommt es an?

Effektivität virtueller Kommunikation ist abhängig von der **Passung zwischen Kommunikationsmedium und Aufgabe**

(z.B. Daft & Lengel, 1986, McGrath & Hollingshead, 1993)

→ Je mehrdeutiger die Situation, desto „reichhaltiger“ sollte das Medium sein
(z.B. Konfliktlösung, erste Teaminteraktion) (z.B. Daft & Lengel, 1986; Mannix et al., 2003)

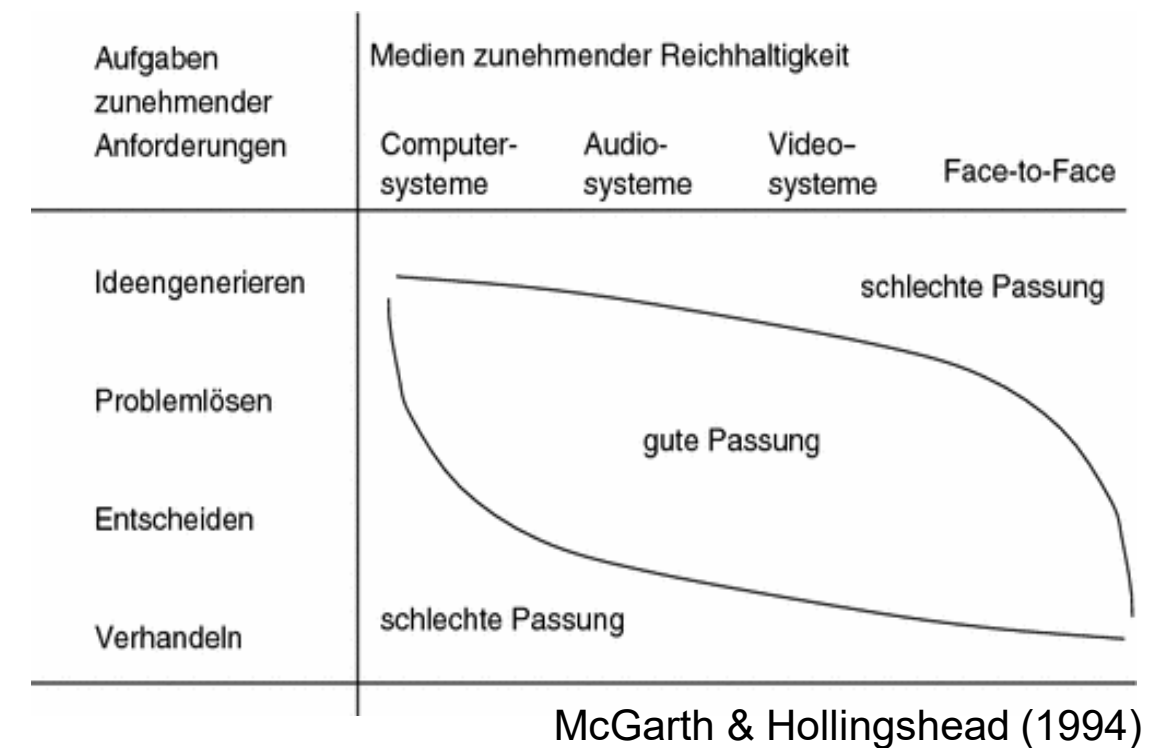
ABER

→ Fehlende Reichhaltigkeit ist **kompensierbar**

(z.B. Kock, 2005; Riethmüller & Boos, 2011)

→ Weniger reichhaltige Medien können „**angereichert**“ werden,
z.B. durch eindeutigeren Erklärungen, Emoticons usw.
(z.B. Handke et al., 2018; Utz, 2000)

→ **Erfahrungen** mit einem Medium (und Personen beim Einsatz des Mediums) erhöhen die wahrgenommene Reichhaltigkeit
(Carlson & Zmud, 1999)

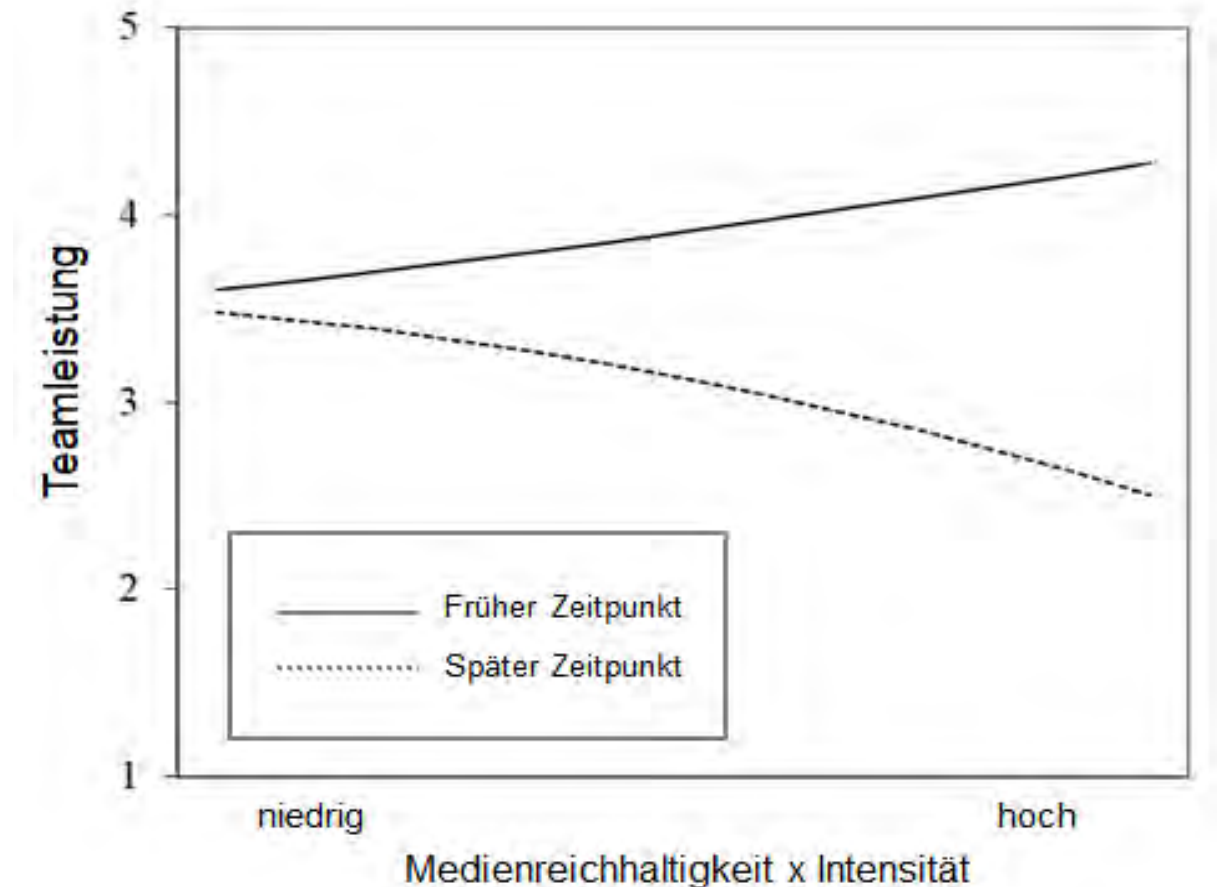


(Handke, Schulte, Schneider, & Kauffeld, 2018)

Virtuelle Kommunikation

Auf die Passung kommt es an?

- Teamleistung hängt sowohl mit intensiver als auch reichhaltiger Kommunikation zusammen
- Teammitglieder **erwerben** über die Zeit die **Fähigkeit**, niedrige Medienreichhaltigkeit **mit hoher Intensität zu kompensieren**
- Dieses **Kompensationsverhalten** führt zu besserer Teamleistung und ist mit deutlich **weniger Aufwand** verbunden



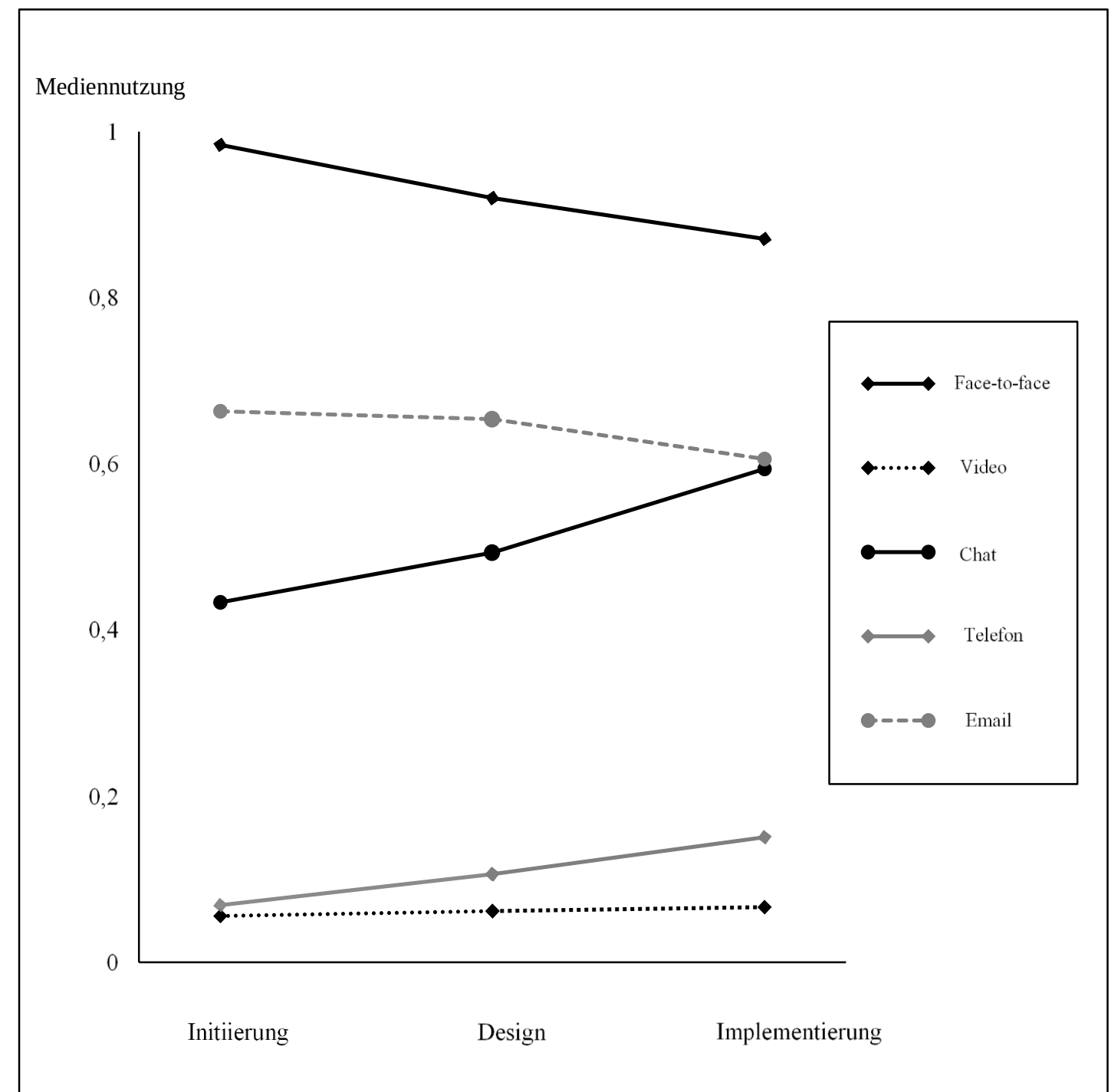
$N = 165$ Studierende in 34 Teams

(Handke, Schulte, Schneider, & Kauffeld, 2018)

Virtuelle Kommunikation

Verlauf in Projektteams

- Nutzung von face-to-face Kommunikation nimmt ab, während Nutzung virtueller Medien zunimmt
 - Variation der genutzten Medien nimmt im Laufe des Projekts zu
- Unterschiedliche Projektphasen gehen mit unterschiedlichen Aufgaben und somit Kommunikationsanforderungen einher
- Die erhöhte Variation in späteren Phasen deutet auf eine bessere (d.h. flexiblere) Mediennutzung hin



N = 165 Studierende in 34 Teams in 3-monatigem Softwareprojekt

(Handke, Schulte, Schneider, & Kauffeld, 2019)

Anforderungen des virtuellen Arbeitsalltags



Informationsanforderungen

- Informationsgehalt des Mediums muss an die Aufgabe angepasst werden
- Eine komplexe Aufgabe erfordert ein reichhaltiges Arbeitsmedium



Koordinative Anforderungen

- Schriftliche Kommunikation als Hauptmedium
- Kontinuierliche Verschriftlichung kann Arbeitsprozesse verlangsamen



Personenanforderungen

- Fähigkeit, sich zeitlich und räumlich strukturieren zu können
- Fähigkeit, sich selbst konstant bei der Arbeit motivieren und überwachen zu können

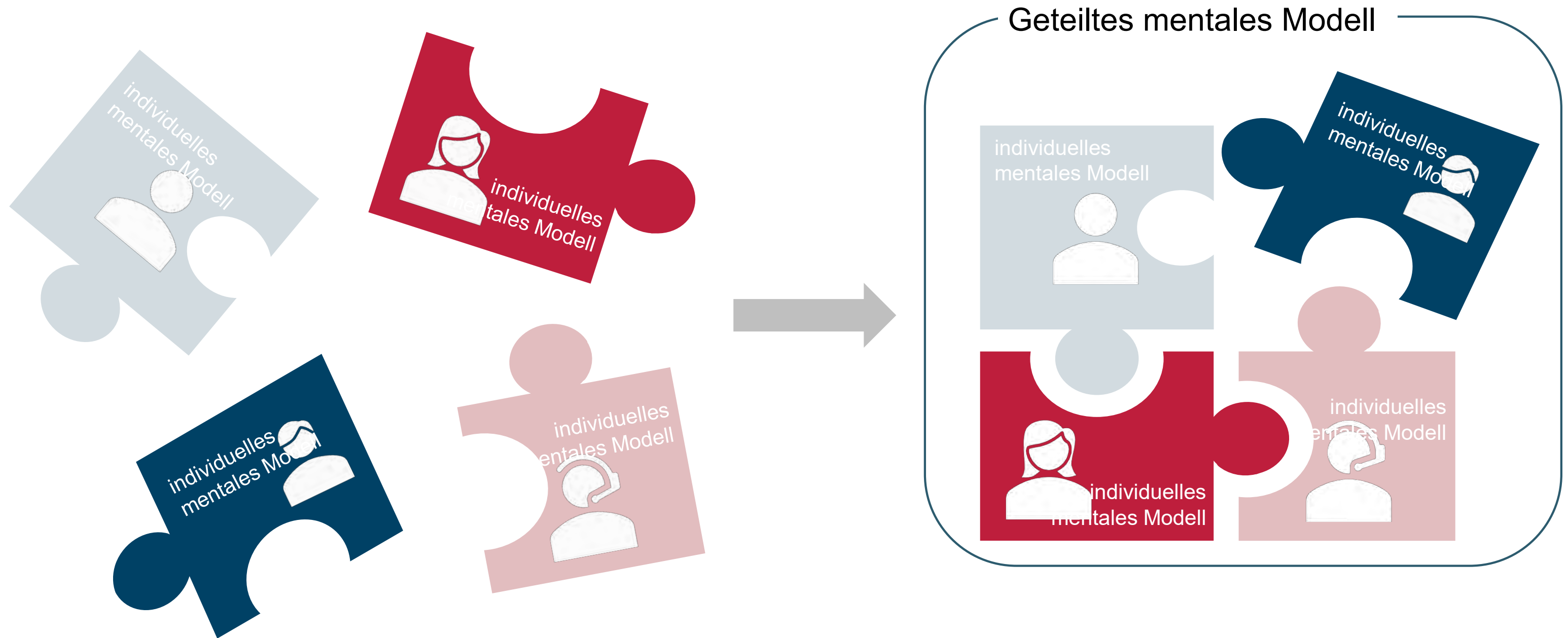
(vgl. Kauffeld, 2020)



Wie kann virtuelle Arbeit gelingen?

Wie kann virtuelle Arbeit gelingen?

Geteilte Mentale Modelle



(Happ et al., 2015; Müller & Antoni, 2019)

Geteilte Mentale Modelle

Gemeinsames Wissen über ...



Team (Fähigkeiten, Einstellungen)



Aufgaben (Teamaufgaben, -ziele)



Zeit (Fristen, Bearbeitungszeit, Schritte)

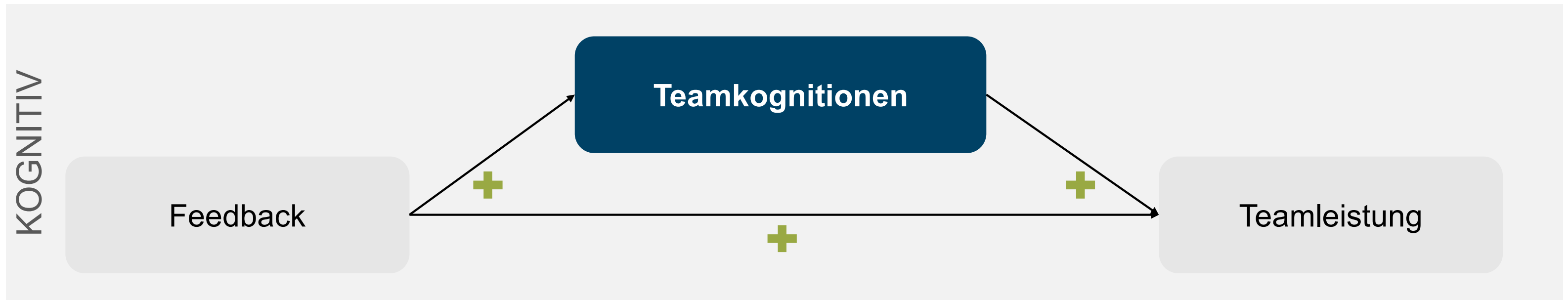


IKT (Regeln über Mediennutzung)

(Müller & Antoni, 2019)

Geteilte Mentale Modelle

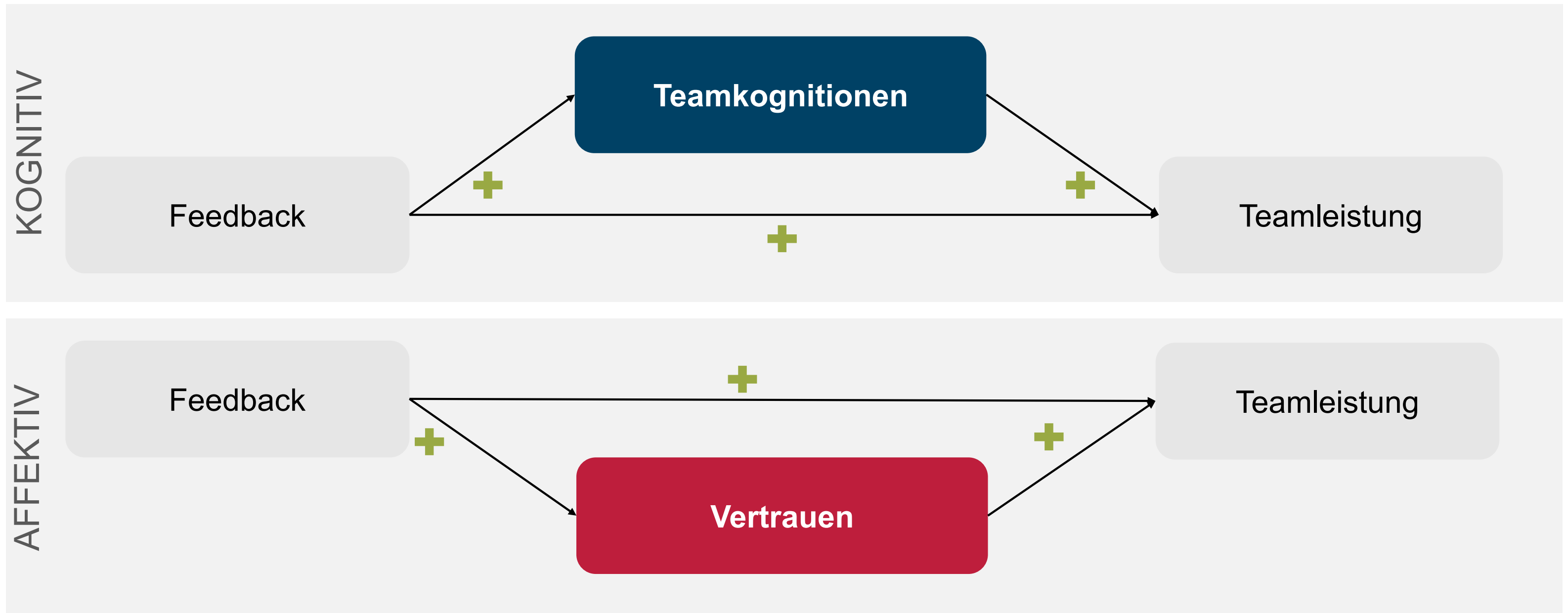
Zusammenhang von Feedback, Teamkognitionen und Teamleistung



(Kauffeld et al., in prep.)

Geteilte Mentale Modelle

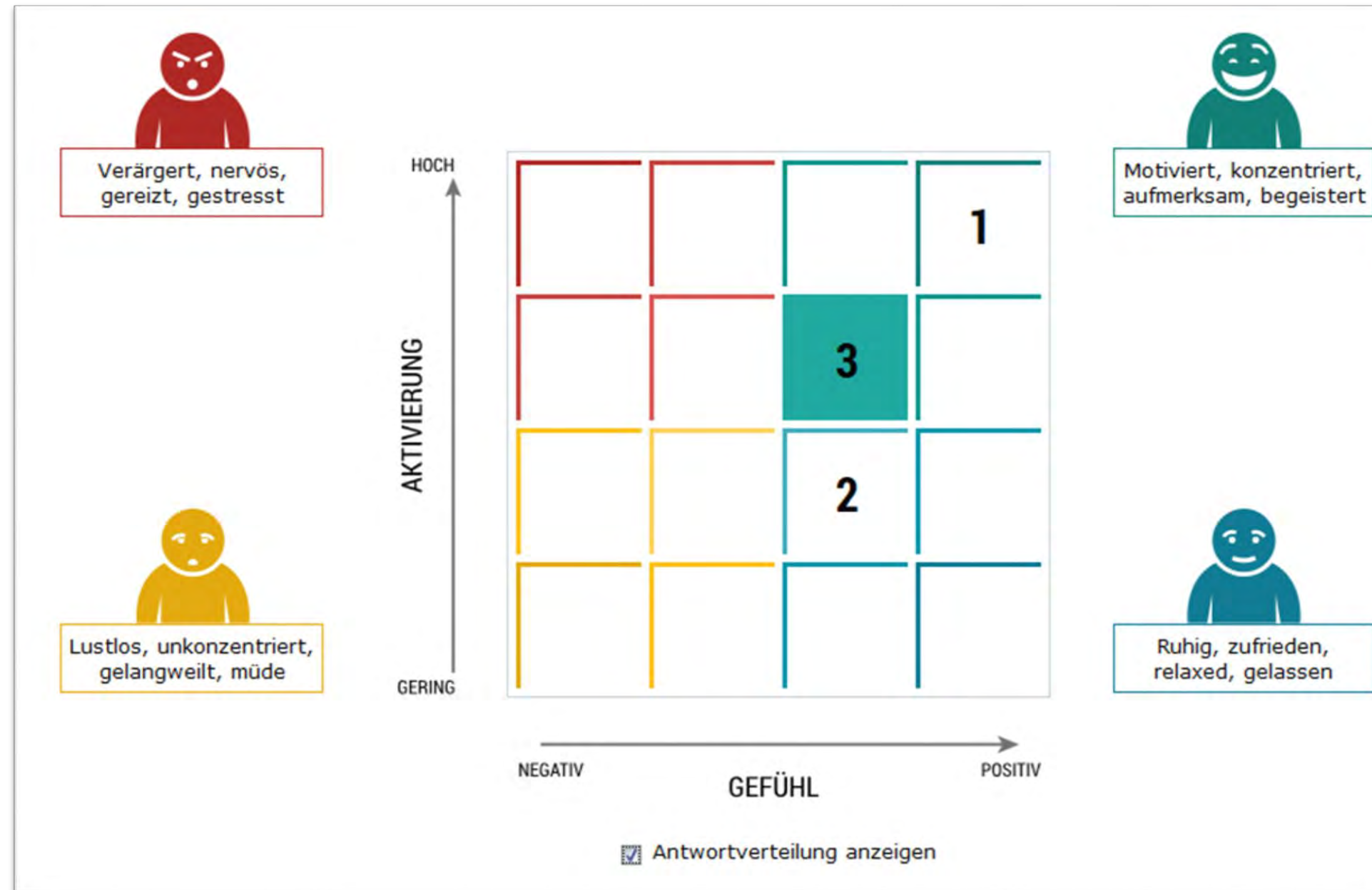
Zusammenhang von Feedback, Teamkognitionen und Teamleistung



(Kauffeld et al., in prep.)

Feedback in virtuellen Teams stärken

Teamstimmung



<https://kauffeld-lorenzo.de/projects-archive/teambarometer/>

Feedback in virtuellen Teams stärken

Live-Codierung von Meetings mit act4teams-short

- **act4teams-short** = Weiterentwicklung von **act4teams®**
- Live-Codierung mithilfe einer App ermöglicht eine **direkte Rückmeldung** nach einem Meeting
- Einsatz z.B. in einer Teamentwicklung
 - **Stärken und Entwicklungspotenziale** in einer Teamreflektion **aufdecken** und diskutieren

Probleme 0 -	Lösungen 0 -	Verknüpfungen & Vernetzungen 0 -
Destruktives Verhalten 0 -	Proaktives Verhalten 0 -	Kollegiales Verhalten 0 -
Methodisch-strukturierendes Verhalten 0 -	Informationsweitergabe & Wissenstransfer 0 -	Sonstiges 0 -

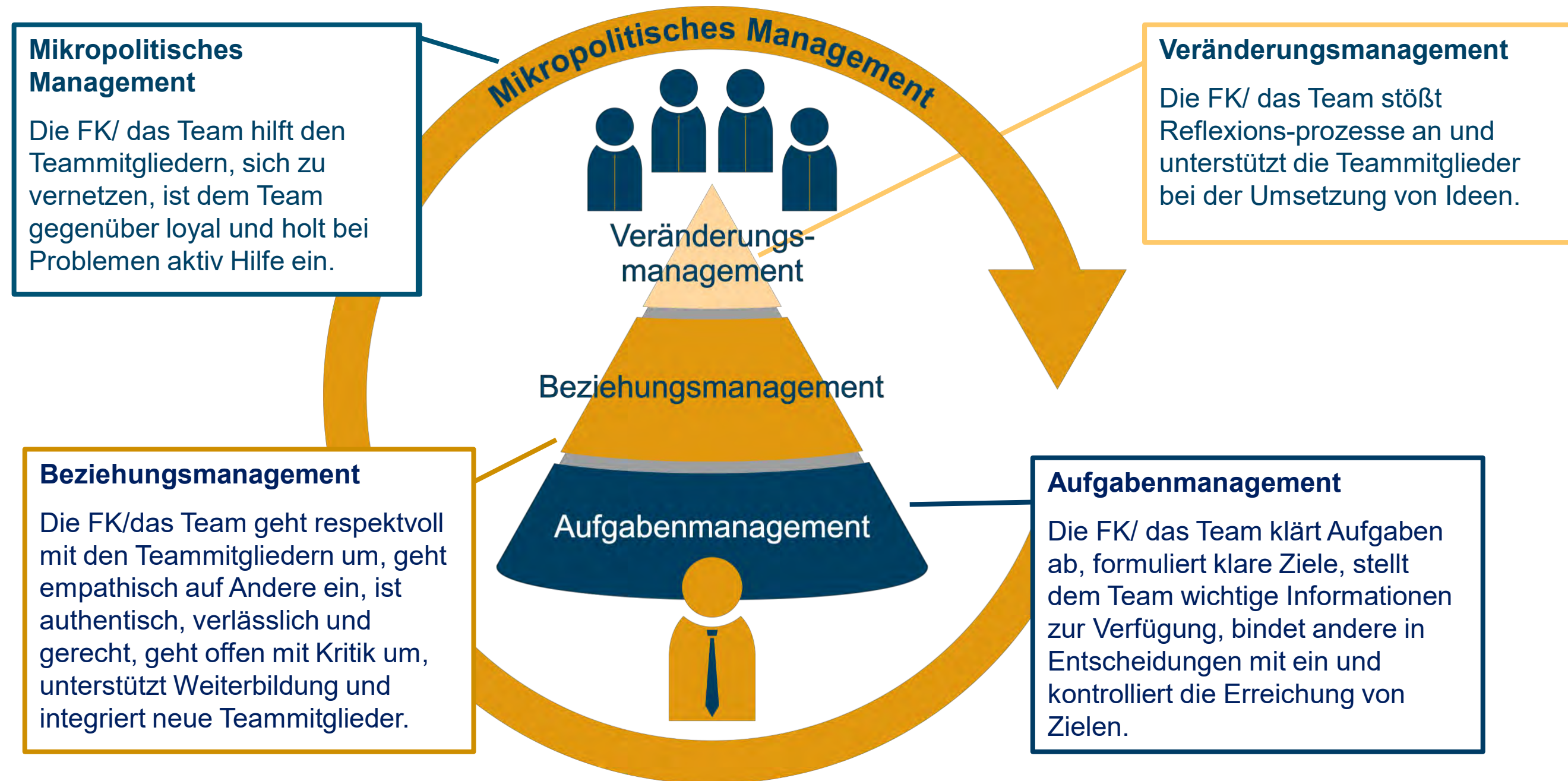
Dauer: 00 h, 00 min, 20 sec Pause Meeting fortsetzen Meeting beenden

Eingabefeld von act4teams-short

(Windmann, Handke, & Kauffeld, in prep.)

Geteilte Führung

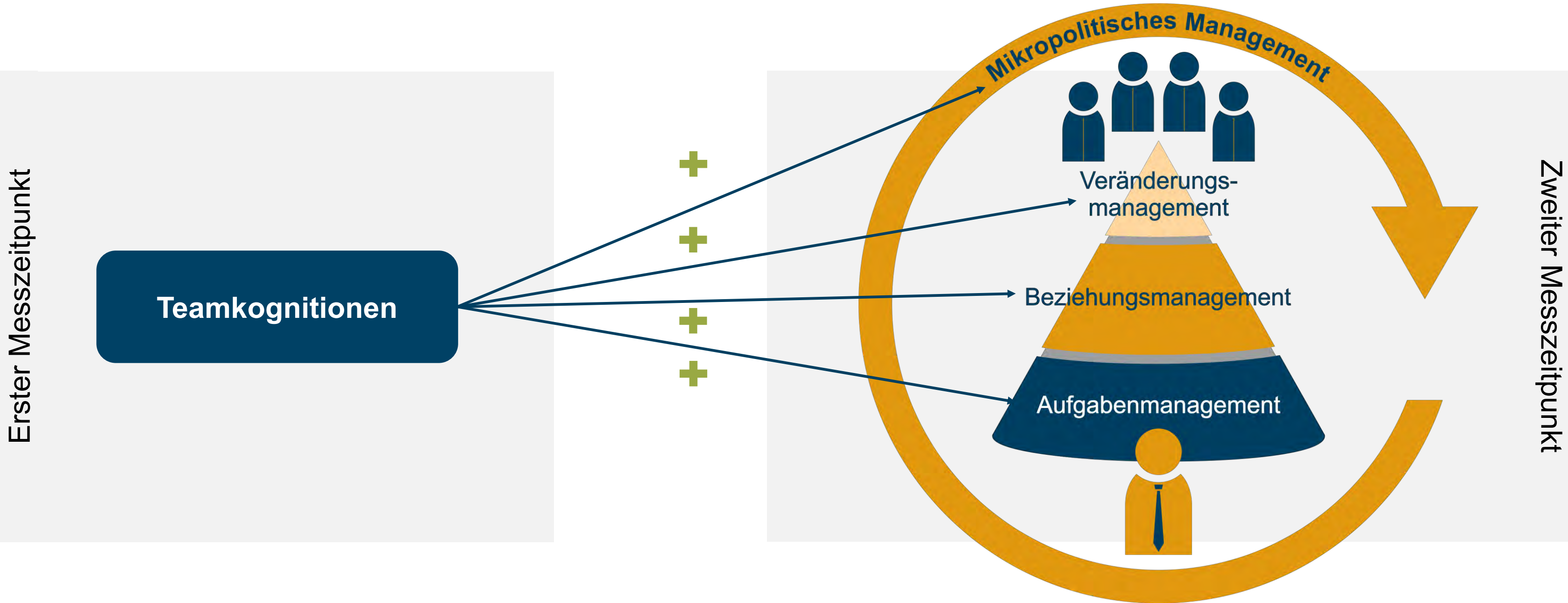
Vier Dimensionen effektiven Führungsverhaltens



(Yukl, et al., 2002; Luthans, Hodgettes & Rosenkrantz, 1988; Morgeson, 2011; Grote, Kauffeld & Weide, 2009, vgl. Kauffeld & Schulte, 2013)

Geteilte Führung

Auswirkungen von geteilter Führung



(Kauffeld et al., in prep.)

Die Welt

Charakteristika

- Mangel an richtungsweisenden, stabilen, politischen und wirtschaftlichen Entscheidungen mit hoher Wirksamkeit
- Schwankungsanfälligkeit des weltweiten Wirtschaftswachstums
- Koexistenz der Gegensätze
- Komplexitätszuwachs bis zur Grenze der Beherrschbarkeit
- Chancen und Risiken der Digitalisierung in allen Lebensbereichen



Volatilität (volatility), Unsicherheit (uncertainty), Komplexität (complexity), Ambiguität (ambiguity)

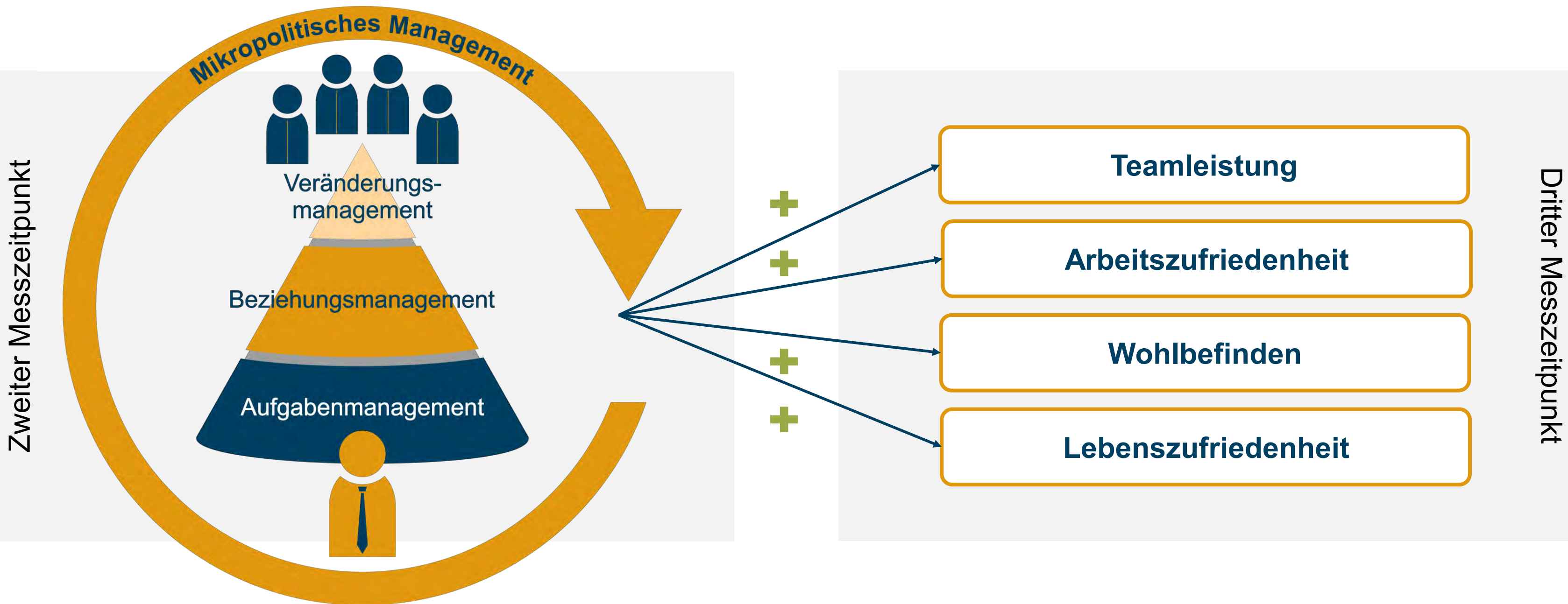
Überlebenskriterien

- Flexibilität
- Geschwindigkeit
- Experimentieren
- Risiken auf sich nehmen
- Andere um Hilfe bitten
- Zusammenarbeiten
- Feedback suchen
- Reflektieren

(Burke et al., 2018)

Geteilte Führung

Auswirkungen von geteilter Führung



Anforderungen des virtuellen Arbeitsalltags



Informationsanforderungen

- Informationsgehalt des Mediums muss an die Aufgabe angepasst werden
- Eine komplexe Aufgabe erfordert ein reichhaltiges Arbeitsmedium



Koordinative Anforderungen

- Schriftliche Kommunikation als Hauptmedium
- Kontinuierliche Verschriftlichung kann Arbeitsprozesse verlangsamen



Personenanforderungen

- Fähigkeit, sich zeitlich und räumlich strukturieren zu können
- Fähigkeit, sich selbst konstant bei der Arbeit motivieren und überwachen zu können

(vgl. Kauffeld, 2020)

Gefahren im Homeoffice

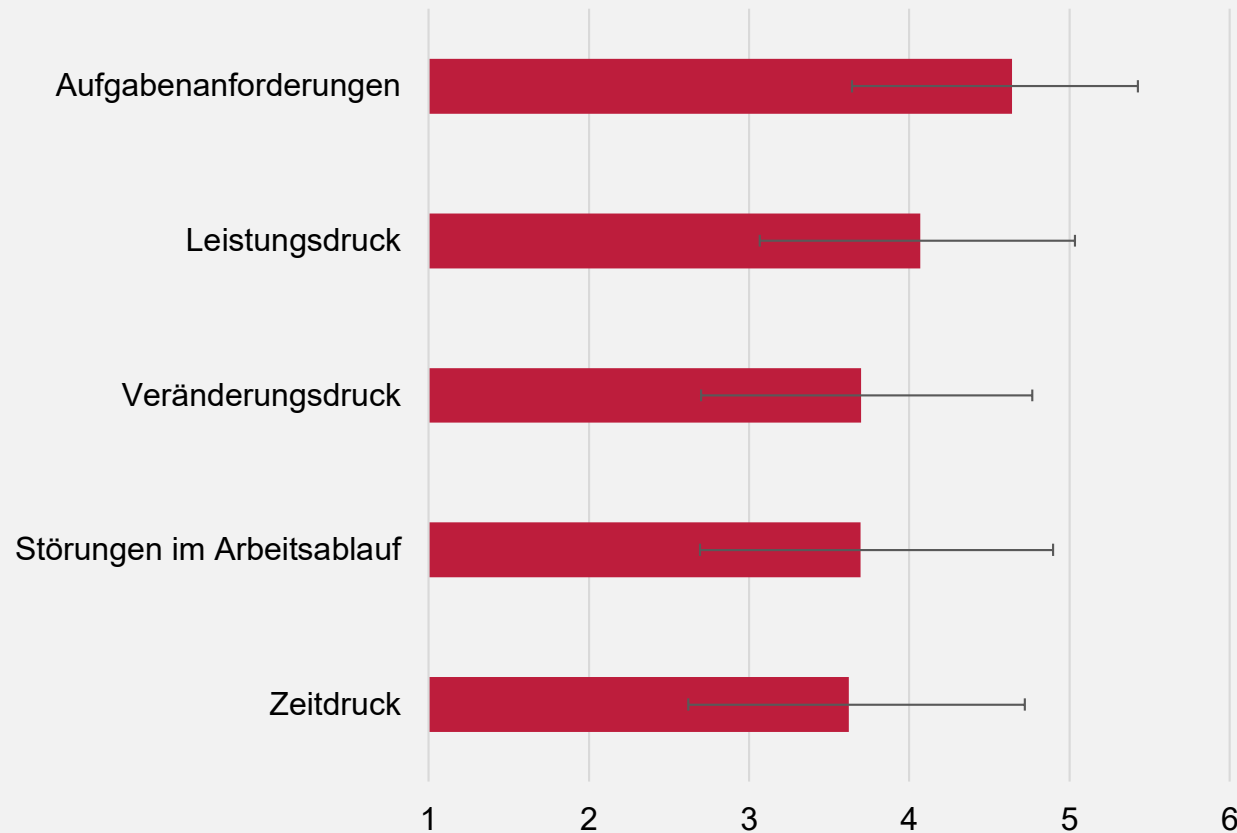
Entgrenzung der Arbeit

Mit Entgrenzung der Arbeit ist die **zunehmende Auflösung** von **zeitlichen, räumlichen und sachlichen Strukturen** der Erwerbsarbeit gemeint. Oft lösen sich **Grenzen** zwischen **Erwerbsarbeit** und **Privatleben**.

Arbeiten im Homeoffice

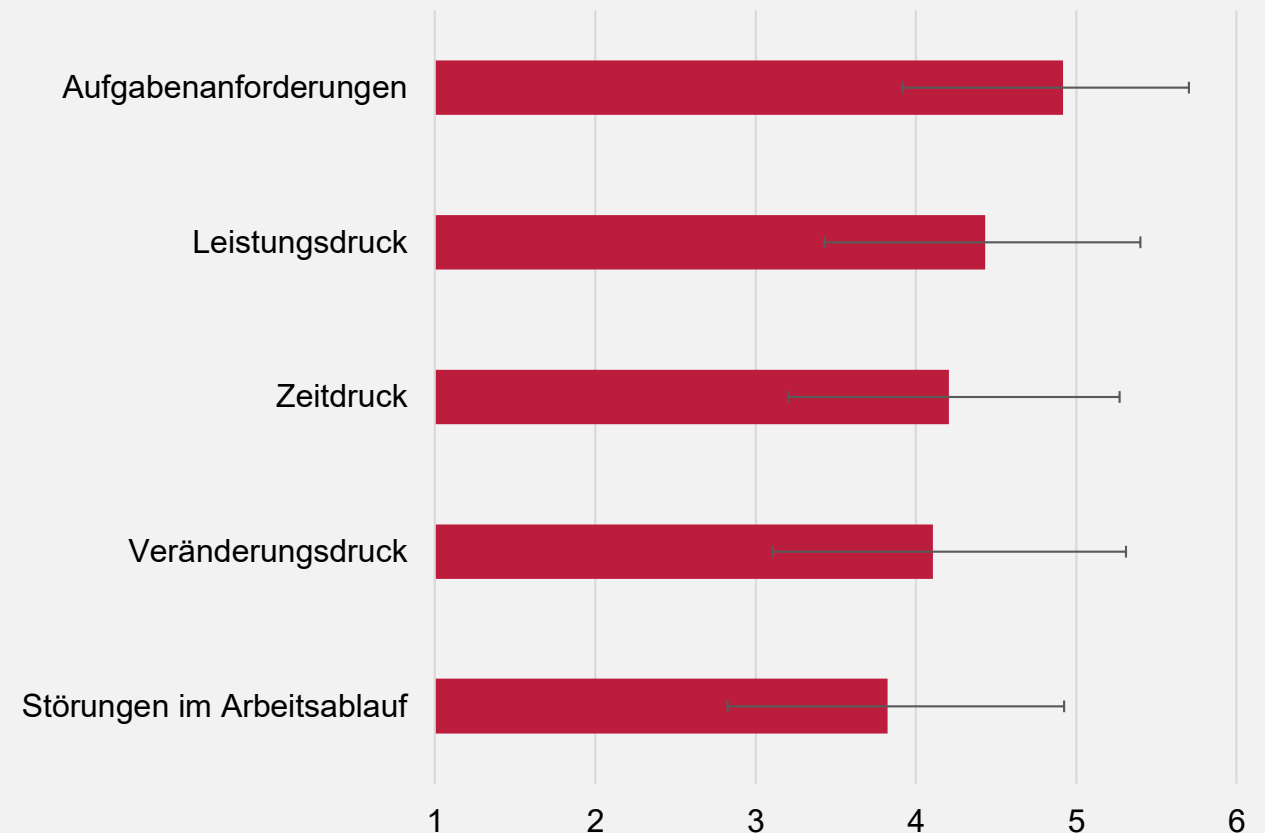
Welche Anforderungen werden am stärksten wahrgenommen?

Mitarbeitende



N = 313

Führungskräfte



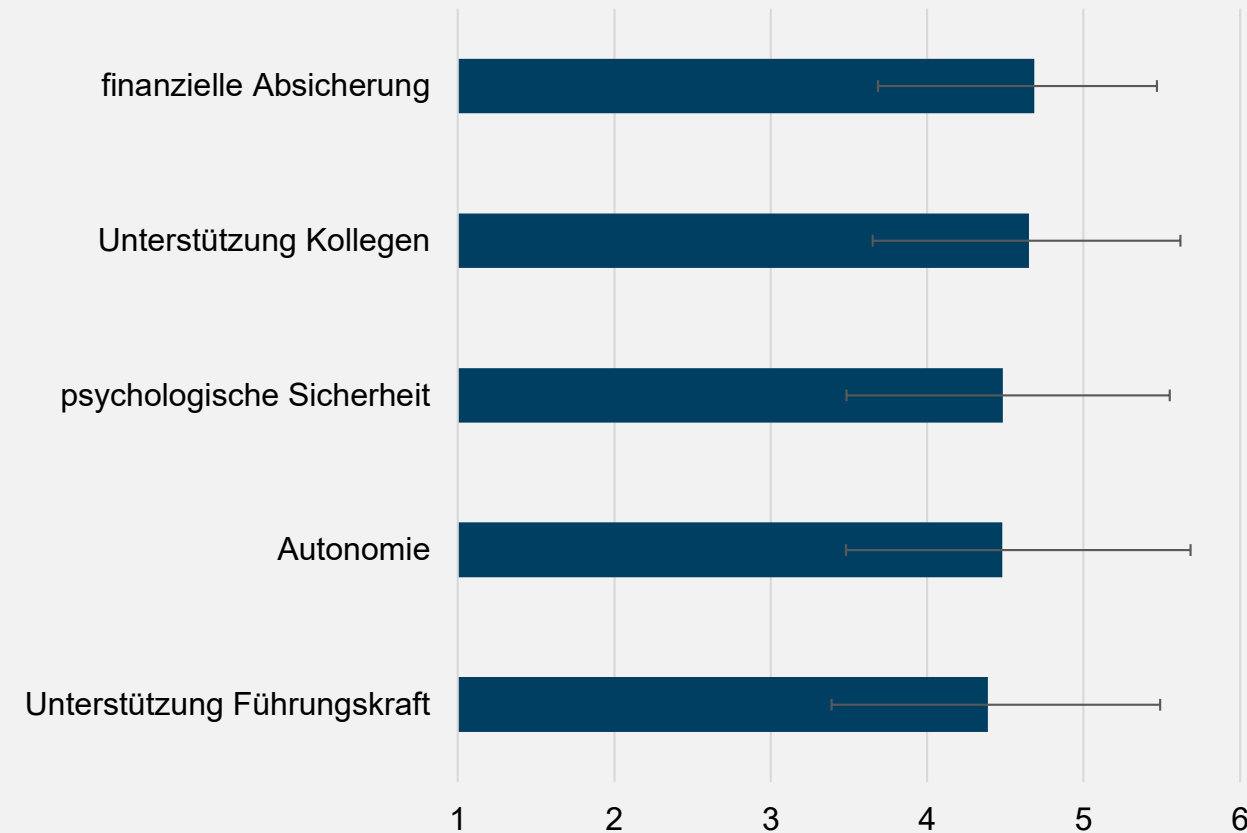
N = 152

(Kauffeld et al., in prep.)

Arbeiten im Homeoffice

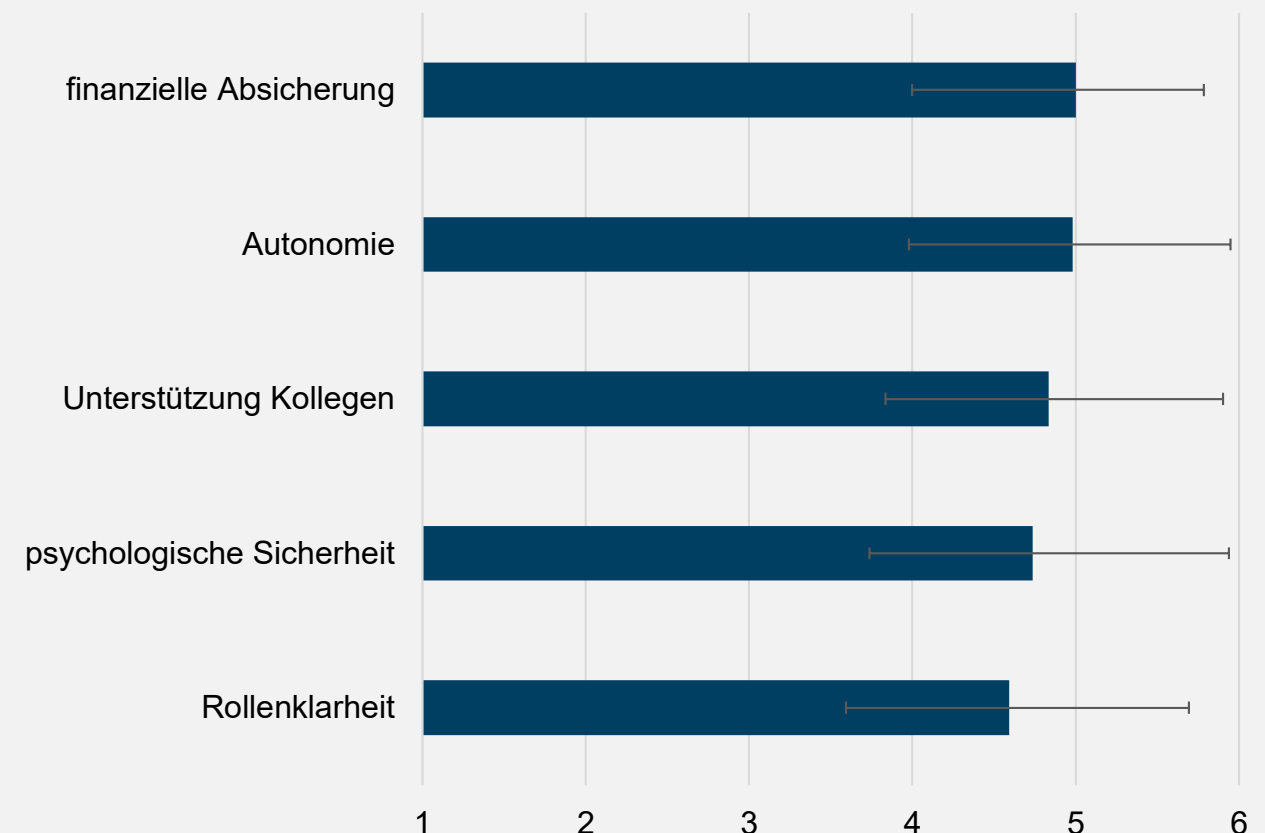
Welche Ressourcen werden am stärksten wahrgenommen?

Mitarbeitende



N = 308

Führungskräfte



N = 148

(Kauffeld et al., in prep.)

Ressourcen und Anforderungen in der virtuellen Arbeit

Eine latente Profilanalyse

- Virtuell relevante **Ressourcen** (Autonomie, Feedback, soziale Unterstützung) und **Anforderungen** (Zeitdruck und Rollenunklarheit)
(Handke et al., 2019)
- Wie unterscheiden sich Mitarbeitende in ihren Ressourcen und Anforderungen und wie beeinflusst es Ihr Gesundheitsempfinden?

Gering Belastet

Mittel Belastet

Hoch Belastet

- Personen in unterschiedlichen Profilen zeigen Unterschiede in Wohlbefinden, Arbeitszufriedenheit, Work-Life-Balance und emotionaler Erschöpfung
- Profiltugehörigkeit kann u.a. durch **Resilienz** und **Selbstorganisation** vorhergesagt werden

(N = 468)



(Windmann, Tartler, & Kauffeld, in prep.)



Wie kann Selbstmanagement im Homeoffice gelingen?

Was bedeutet Selbstmanagement?

Aufgaben planen!

Prioritäten setzen!

Zielfortschritt überprüfen!

Unterstützende Faktoren:



Räumliche Struktur

Ausmaß, in dem man im Homeoffice Funktionsräume voneinander abgrenzt (z.B. Arbeitszimmer, Erholungsraum, etc.)



Zeitliche Struktur

Ausmaß, in dem man im Homeoffice eine klare zeitliche Tagesstruktur aufrechterhält (z.B. Arbeitsroutine, feste Arbeitszeiten, etc.)

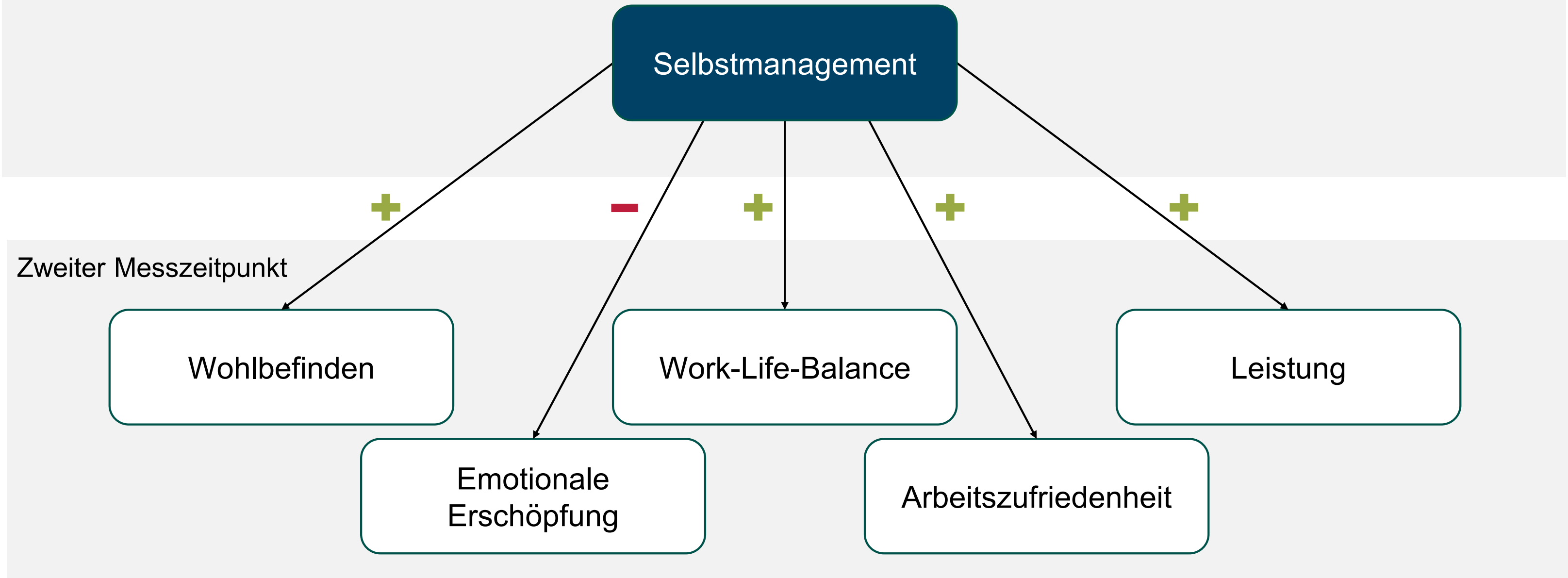


Psychohygiene

Ausmaß, in dem man im Homeoffice für die Arbeit typisches Verhalten aufrecht erhält (z.B. Kleidungsstil, Körperpflege, etc.)

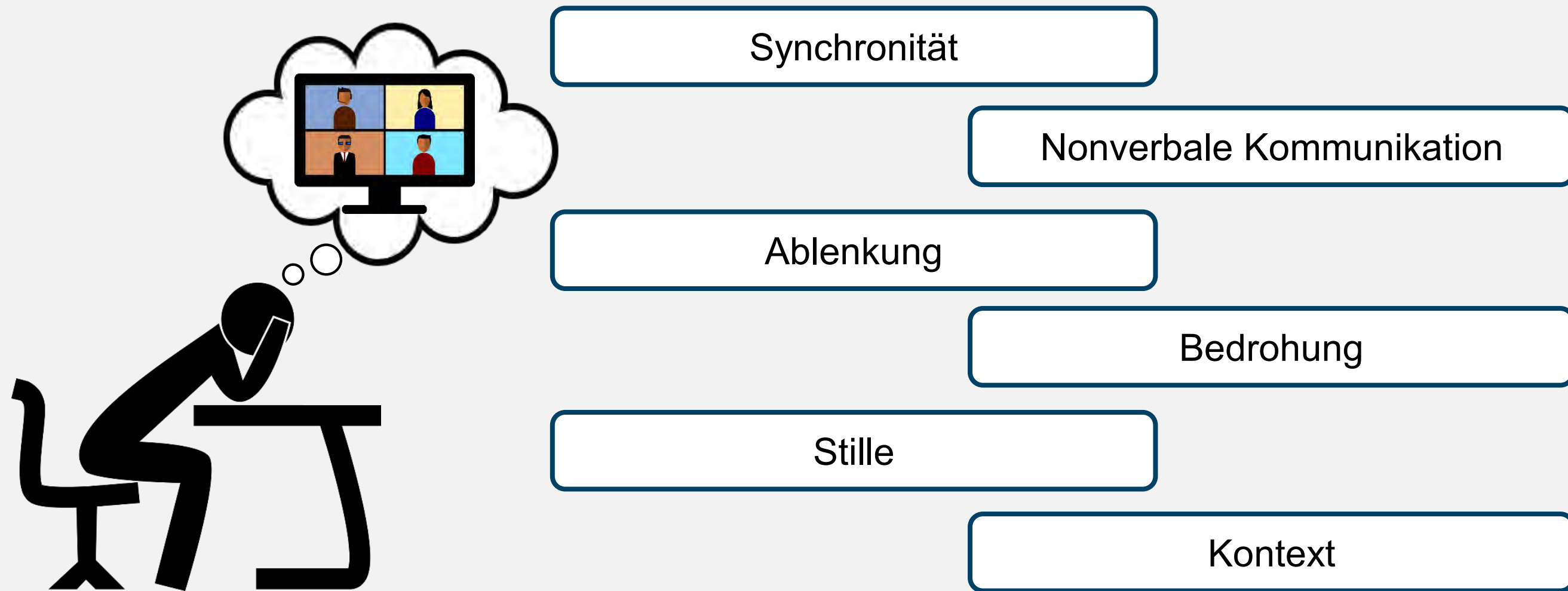
Relevanz von Selbstmanagement

Erster Messzeitpunkt



(Kauffeld et al., in prep.)

Zoom Fatigue



(Jiang, 2020; Wiederhold, 2020)

Erholungsbereiche

Arbeitspausen

Feierabend

Wochenende

Urlaub

Tägliche Erholung ist wichtig!

„Präventa – psychische Belastungen im Arbeitsleben mindern“

Entwicklung von 2 Online-Komponenten

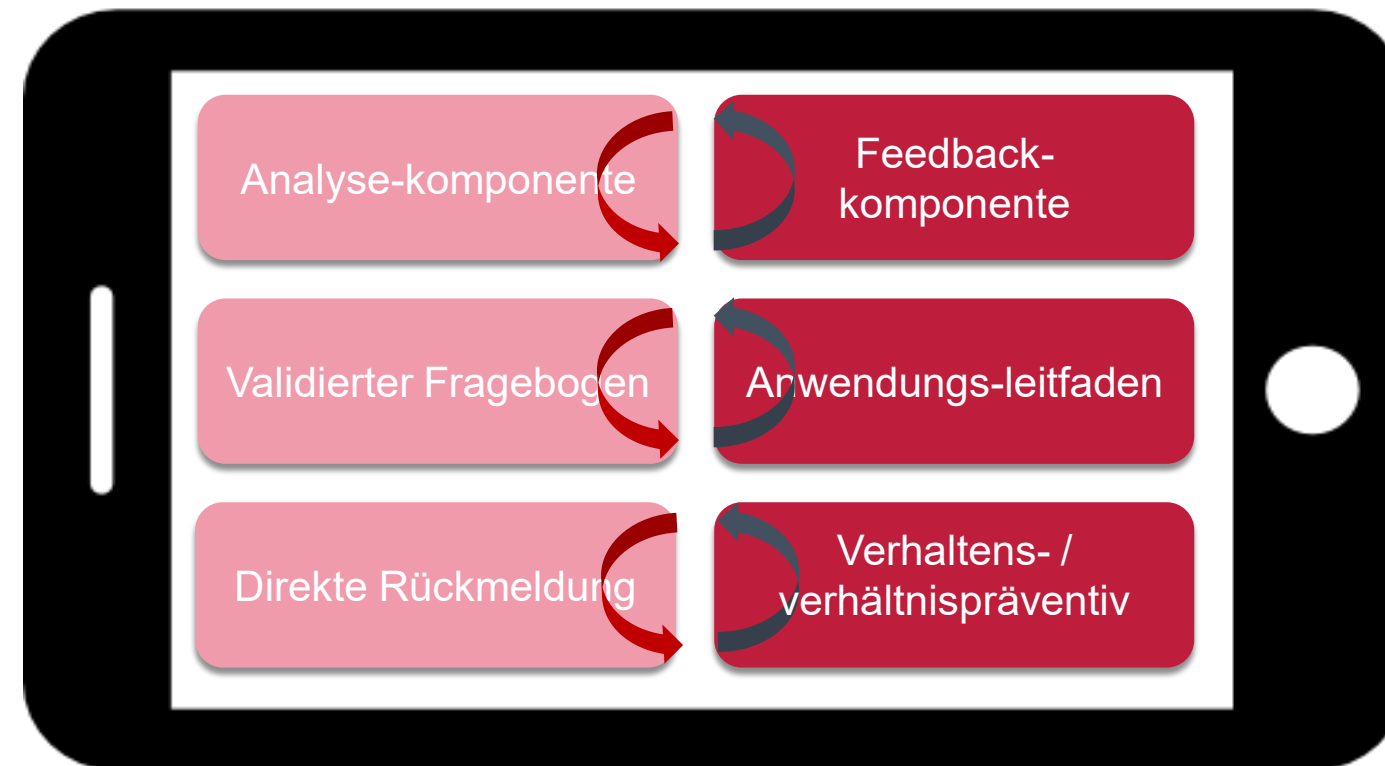
1. Analysekomponente: Fragebogen zur Analyse psychischer Belastungen am Arbeitsplatz

2. Feedbackkomponente:

- Unmittelbare individuelle Rückmeldung mit passenden Präventionsübungen für Mitarbeiter (verhaltensbezogene Prävention)
- Aggregierte Rückmeldung an Unternehmen mit Maßnahmen (verhältnisbezogene Prävention)

Erprobung der Online-Komponenten in Pilotprojekten mit den Mitarbeitenden der Umsetzungspartner

Sicherstellung des **Transfers** für weitere Unternehmen



Die Zukunft der virtuellen Zusammenarbeit



Digitalisierung

Digitale (Kollaborations-)Tools verbreiten sich mit Auswirkungen auf Führung und -Kultur.



Homeoffice – Virtuelle und hybride Meetings

Durch die zunehmende Verbreitung von mobiler Arbeit (v.a. HO) werden Meetings virtueller.



Qualität der Präsenz – Activity based Konzepte

Soziale Kontakte gewinnen durch die Isolation im Homeoffice an Relevanz.



I-Deals

Vereinbarung zwischen Organisation und Individuum, die für beide Seiten befriedigend sind.

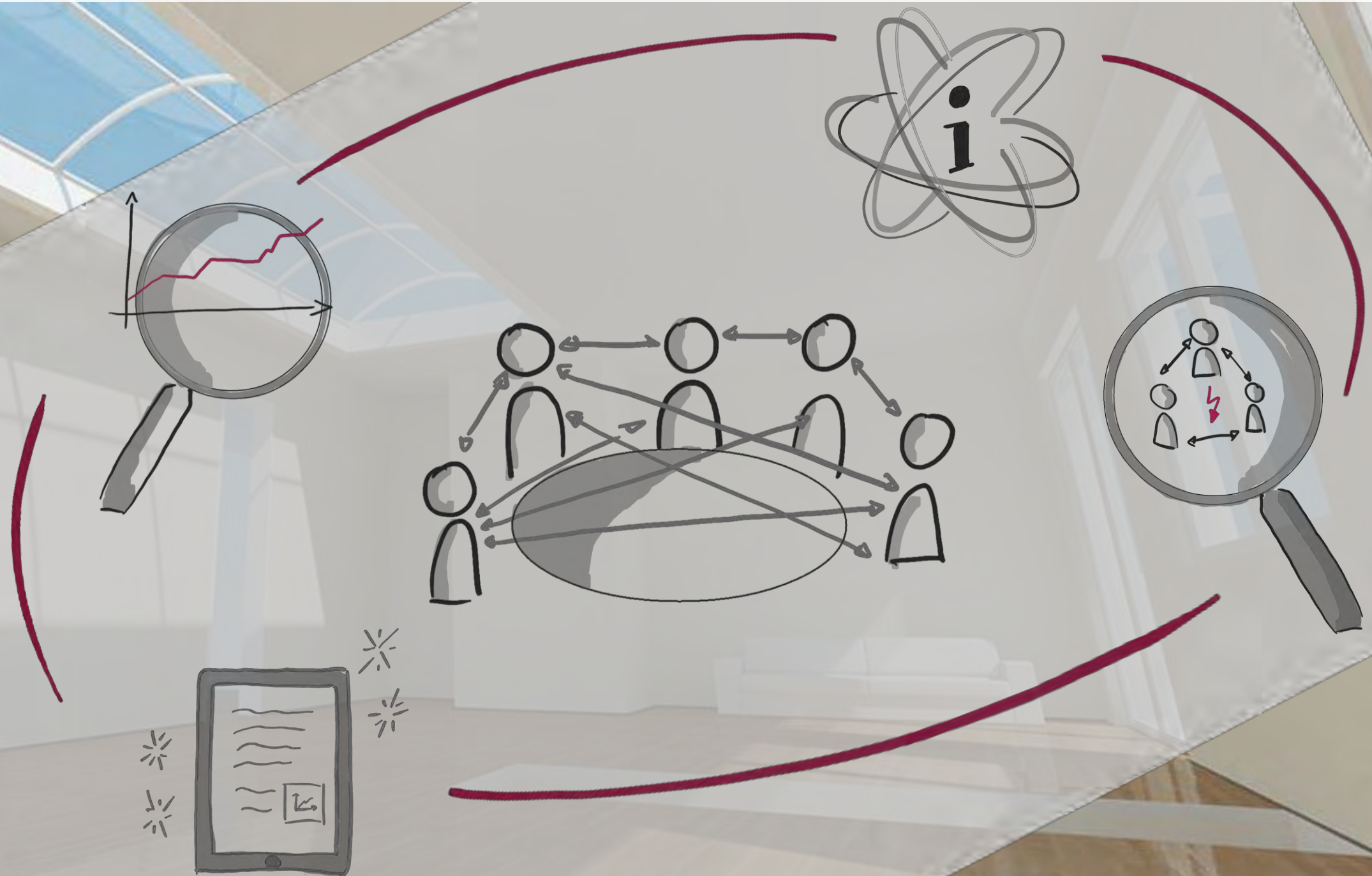


Psychische Belastungen

Selbstmanagementfähigkeiten stärken und Arbeit gestalten.

Der Meetingraum der Zukunft?

KI-Agenten sollen,
als lernende
Systeme, die
Handlungs-
fähigkeit der
Menschen in
Meetings
verbessern



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



Technische Universität Braunschweig
Institut für Psychologie
Abteilung für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie

Spielmannstr. 19
38106 Braunschweig

<https://www.tu-braunschweig.de/psychologie/aos>

Prof. Dr. Simone Kauffeld • s.kauffeld@tu-bs.de

Welche Ressourcen und Anforderungen sind bei der mobilen Arbeit relevant?

Die **Befragung** beinhaltet u.a. Themen wie:

- Ressourcen und Belastungen am Arbeitsplatz
- Mobile Arbeit, Gesundheit und Produktivität
- Homeoffice als Dimension mobiler Arbeit

Unterstützen Sie uns durch Ihre Registration unter:

<https://ls2017.aundo-braunschweig.de/index.php/628929?lang=de>



Literatur

- Baethge, A., Rigotti, T., & Roe, R. A. (2015). Just more of the same, or different? An integrative theoretical framework for the study of cumulative interruptions at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 308-323.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2018). *Arbeitsunterbrechungen und Multitasking täglich meistern* (2. Aufl.). Bönen, Druck & Verlag Kettler GmbH
- Ellwart, T., Happ, C., Gurtner, A. & Rack, O. (2015): Managing information overload in virtual teams: Effects of a structured online team adaptation on cognition and performance, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, DOI: 10.1080/1359432X.2014.1000873
- Handke, L., & Kauffeld, S. (2019). Alles eine Frage der Zeit? Herausforderungen virtueller Teams und deren Bewältigung am Beispiel der Softwareentwicklung. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 50(1), 33-41. doi: 10.1007/s11612-019-00445-5
- Handke, L., Klonek, F. E., Parker, S. K., & Kauffeld, S. (2019). Interactive effects of team virtuality and work design on team functioning. *Small Group Research*. Advance online publication. doi: 10.1177/1046496419863490
- Handke, L., Straube, J. & Kauffeld, S. (2018). Erwartungen an Telearbeit und ihre Veränderung nach tatsächlicher Inanspruchnahme. In Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V., Dortmund (Hrsg.), *ARBEIT(s).WISSEN.SCHAF(f)T - Grundlage für Management & Kompetenzentwicklung* (Beitrag 1079). Dortmund: GfA-Press.
- Happ, C., Rack, O., Gurtner, A., & Ellwart, T. (2015). Die Kraft mentaler Modelle: Informationsüberflutung in Teams besiegen. *PERSONALquarterly*, 4(15), 44-51.
- Kauffeld, S., Handke, L., & Straube, J. (2016). Verteilt und doch verbunden: Virtuelle Teamarbeit. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 47(1), 43-51.
- Koch, A. R., & Binnewies, C. (2015). Setting a good example: Supervisors as work-life-friendly role models within the context of boundary management. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(1), 82.
- Krajewski, J., Wieland, R., & Sauerland, M. (2010). Regulating strain states by using the recovery potential of lunch breaks. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(2), 131.
- Kushlev, K., & Dunn, E. W. (2015). Checking email less frequently reduces stress. *Computers in Human Behavior*, 43, 220-228.
- Pauls, N., Schlett, C., Pangert, B., & Menz, W. (2019). Den Umgang mit arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit gesund gestalten. In *Arbeitszeitpolitik* (pp. 197-211). Springer Gabler, Berlin, Heidelberg.
- Michel, A., & Wöhrmann, A. M. (2018). Räumliche und zeitliche Entgrenzung der Arbeit: Chancen, Risiken und Beratungsansätze. *PiD-Psychotherapie im Dialog*, 19(03), 75-79.

Literatur

- Peifer, C., Syrek, C., Ostwald, V., Schuh, E., & Antoni, C. H. (2019). Thieves of Flow: How Unfinished Tasks at Work are Related to Flow Experience and Wellbeing. *Journal of Happiness Studies*, 1-20.
- Sonnentag, S., & Binnewies, C. (2013). Daily affect spillover from work to home: Detachment from work and sleep as moderators. *Journal of Vocational Behavior*, 83(2), 198-208.
- Sonnentag, S., Reinecke, L., Mata, J., & Vorderer, P. (2018). Feeling interrupted—Being responsive: How online messages relate to affect at work. *Journal of Organizational Behavior*, 39(3), 369-383.
- Soucek, R. (2017). Informationsflut am Arbeitsplatz: Helfen Vereinbarungen zur E-Mail-Kommunikation? *Personal quarterly: Wissenschaftsjournal für die Personalpraxis*, 69(2), 17-21.
- Syrek, C. J., & Antoni, C. H. (2014). Unfinished tasks foster rumination and impair sleeping—Particularly if leaders have high performance expectations. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(4), 490.
- Syrek, C. J., Weigelt, O., Peifer, C., & Antoni, C. H. (2017). Zeigarnik's sleepless nights: How unfinished tasks at the end of the week impair employee sleep on the weekend through rumination. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(2), 225.
- Weigelt, O., Gierer, P., & Syrek, C. J. (2019). My Mind is Working Overtime—Towards an Integrative Perspective of Psychological Detachment, Work-Related Rumination, and Work Reflection. *International journal of environmental research and public health*, 16(16), 2987.
- Weigelt, O., Syrek, C. J., Schmitt, A., & Urbach, T. (2019). Finding peace of mind when there still is so much left undone—A diary study on how job stress, competence need satisfaction, and proactive work behavior contribute to work-related rumination during the weekend. *Journal of Occupational Health Psychology*, 24(3), 373.
- Wendsche, J., & Lohmann-Haislah, A. (2017). A meta-analysis on antecedents and outcomes of detachment from work. *Frontiers in psychology*, 7, 2072.

Fragen oder Anmerkungen?

- Kontakt bei Interesse an den Tools der TU Braunschweig:
Simone Kauffeld, s.kauffeld@tu-braunschweig.de

Agenda

10.00 Uhr: **Begrüßung**

Projektträger Dipl.-Ing. Stefan Scherr & Projektleiter Prof. Dr. Antoni

10.15 Uhr: **Die digitale Reise von Gerolsteiner** – ein Reisebericht

Dipl.-Ing. Werner Schwarz, Chief Digital Officer Prokurist bei Gerolsteiner

11.00 Uhr: **Verteilt und doch verbunden: Einsichten und Ausblicke**

Prof. Dr. Simone Kauffeld, Lehrstuhl für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie an der TU Braunschweig

11.45 Uhr: **Kaffeepause**



12.00 Uhr: **vLead – die wichtigsten Erkenntnisse** aus dem Projektverbund

12.30 Uhr: **Mittagspause**

13.30 Uhr: **vLead OrgaCheck** – Analyse von Voraussetzungen digitaler Zusammenarbeit im Unternehmen

14.05 Uhr: **vLead IdeaCheck** – eine unternehmensweite Plattform für den Innovationsprozess im Unternehmen

14:35 Uhr: **Kaffeepause**

14.45 Uhr: **vLead TeamCheck** – Analyse von Teamprozessen und Unterstützung der gemeinsamen Reflexion im Team

15.20 Uhr: **vLead Kompass** – Zeit und Vertrauen – Gestaltungsempfehlungen und Impulse zur Orientierung für Teams

15:50 Uhr: **Kaffeepause**

16:00 Uhr: **vLead Feedback/Coaching Projektleiter**

16:30 Uhr: **Ausblick/Abschluss**

Digitale Projekt- und Teamarbeit leistungs- und ressourcenförderlich führen

 **Universität Trier**
ABO-Psychologie



Prof. Dr. Conny Herbert
Antoni



Dipl.-Psych. Valeria
Bernardy



Rebecca Müller, M.Sc.



Anna Röltgen, M.Sc.



vLead – die wichtigsten Erkenntnisse aus dem Projektverbund

Ohne (funktionierende)
Technik keine digitale
Zusammenarbeit

Die Visualisierung von
Fortschritt motiviert die Arbeit
an Innovationen

Für die
Teamkoordination
braucht es ein
gemeinsames
Medienverständnis

Hybride Teams
sind Normalität

Entgrenzung
kann nicht jede/r



Weiterführende Literatur

- Müller, R., & Antoni, C. H. (2019). Einflussfaktoren und Auswirkungen eines gemeinsamen Medienverständnisses in virtuellen Teams. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 50(1), 25-32. doi: 10.1007/s11612-019-00447-3
- Röltgen, A.T., Bernardy, V., Müller, R. & Antoni, C. H. (2020). Entwicklung, Einsatz und Evaluation eines Tools für digitales Ideenmanagement. Ein Fallbeispiel. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*. doi: 10.1007/s11612-020-00500-6
- Bernardy, V., Müller, R., Röltgen, A.T. & Antoni, C.H. (2019). Entwicklung eines Instruments zur Unterstützung der Bildung geteilter mentaler Modelle in digitalen Teams. In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e. V. (Hrsg.), *Arbeit interdisziplinär analysieren – bewerten – gestalten*, C.6.1. Dortmund: GfA Press.
- Müller, R., & Antoni, C. H. (2020). Individual Perceptions of Shared Mental Models of Information and Communication Technology (ICT) and Virtual Team Coordination and Performance – The Moderating Role of Flexibility in ICT-use. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 24(3), 186-200.
- Antoni, C. H., Röltgen, A.T., Bernardy, V., & Müller, R. (2020). Entwicklung und Evaluation der Auswirkungen eines digitalen Softwaretools zur Unterstützung kollaborativer Innovationsprozesse. In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e. V. (Hrsg.), *Digitaler Wandel, digitale Arbeit, digitaler Mensch?*, A.9.1. Dortmund: GfA Press.
- Bernardy, V., Müller, R., Röltgen, A.T., & Antoni, C.H. (in prep.). Führung hybrider Formen virtueller Teams - Herausforderungen und Implikationen auf Team- und Individualebene. In: *Projekt- und Teamarbeit in der digitalisierten Arbeitswelt gestalten*. Springer: Wiesbaden.

Zeitkompetenz und Vertrauen in virtuellen Führungsstrukturen



Prof. Dr. Ulrike Hellert



Prof. Dr. Frank Müller



Rebekka Mander, M. Sc.



Qualitatives Forschungsdesign als explorative Vorstudie

- $N = 27$
- Zwölf Interviews, zwei Gruppendiskussionen, eine strukturierte Beobachtung

Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring

- Software MAXQDA
- Mehrstufiger Kodierungsprozess in den Kategorien „Zeitkompetenz“ und „Vertrauen“
- Zusammenfassung mit schrittweiser Reduktion

Quantitativ: Online-Befragung

- $N = 156$
- Erhebung vorwiegend anhand von Likert-Skalen
- Auswertung: Deskriptive Statistik und multiple lineare Regression; abhängige Variable „Teamwirksamkeit“

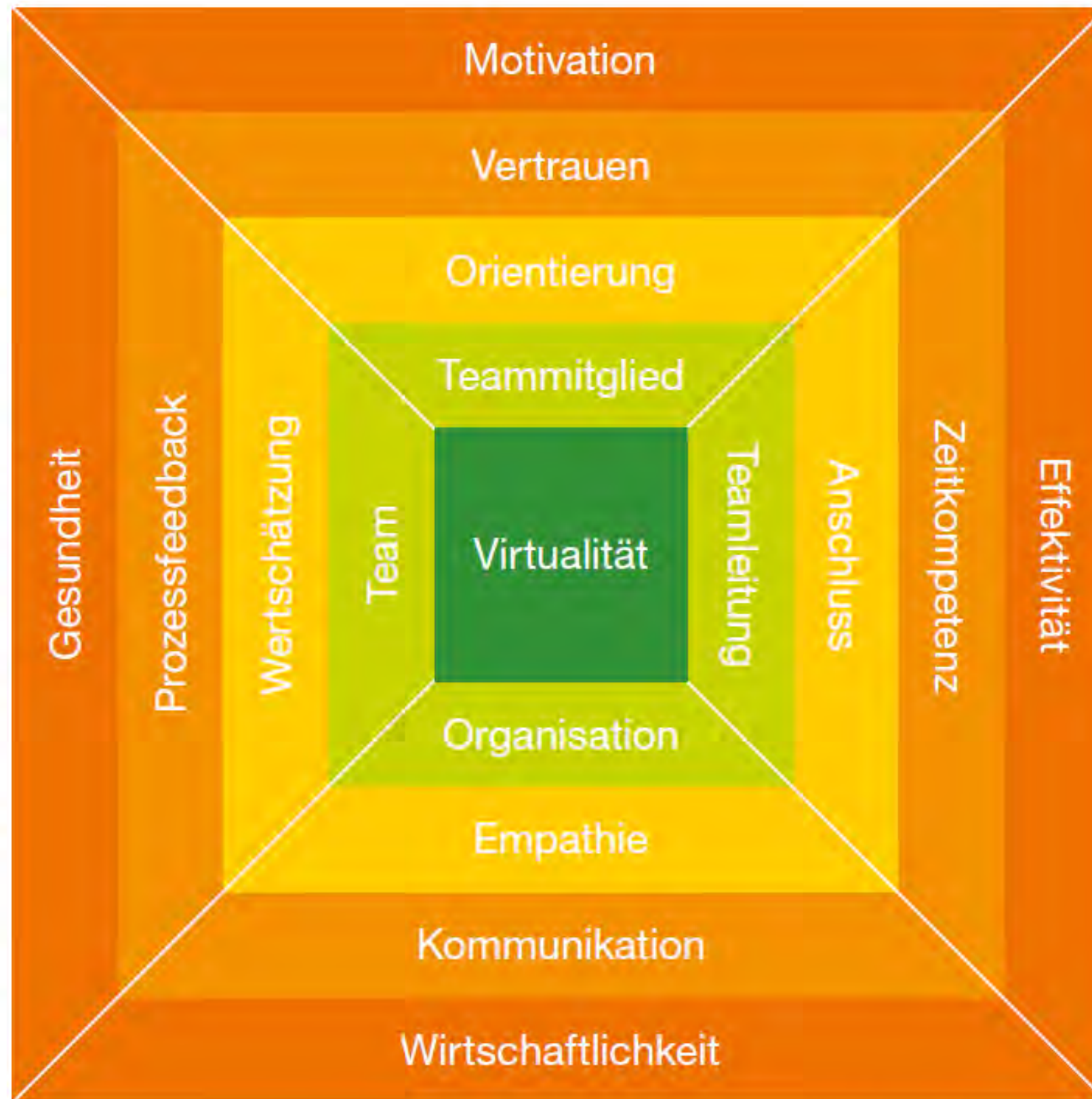
VIRTUALITÄTS-
EBENE

AKTEURS-
EBENE

BEDÜRFNIS-
EBENE

GESTALTUNGS-
EBENE

OUTCOME-
EBENE



Von innen nach außen

Abbildung 5: Schaltfläche aus der Software CompassGuide

Ergebnis der qualitativen Studie

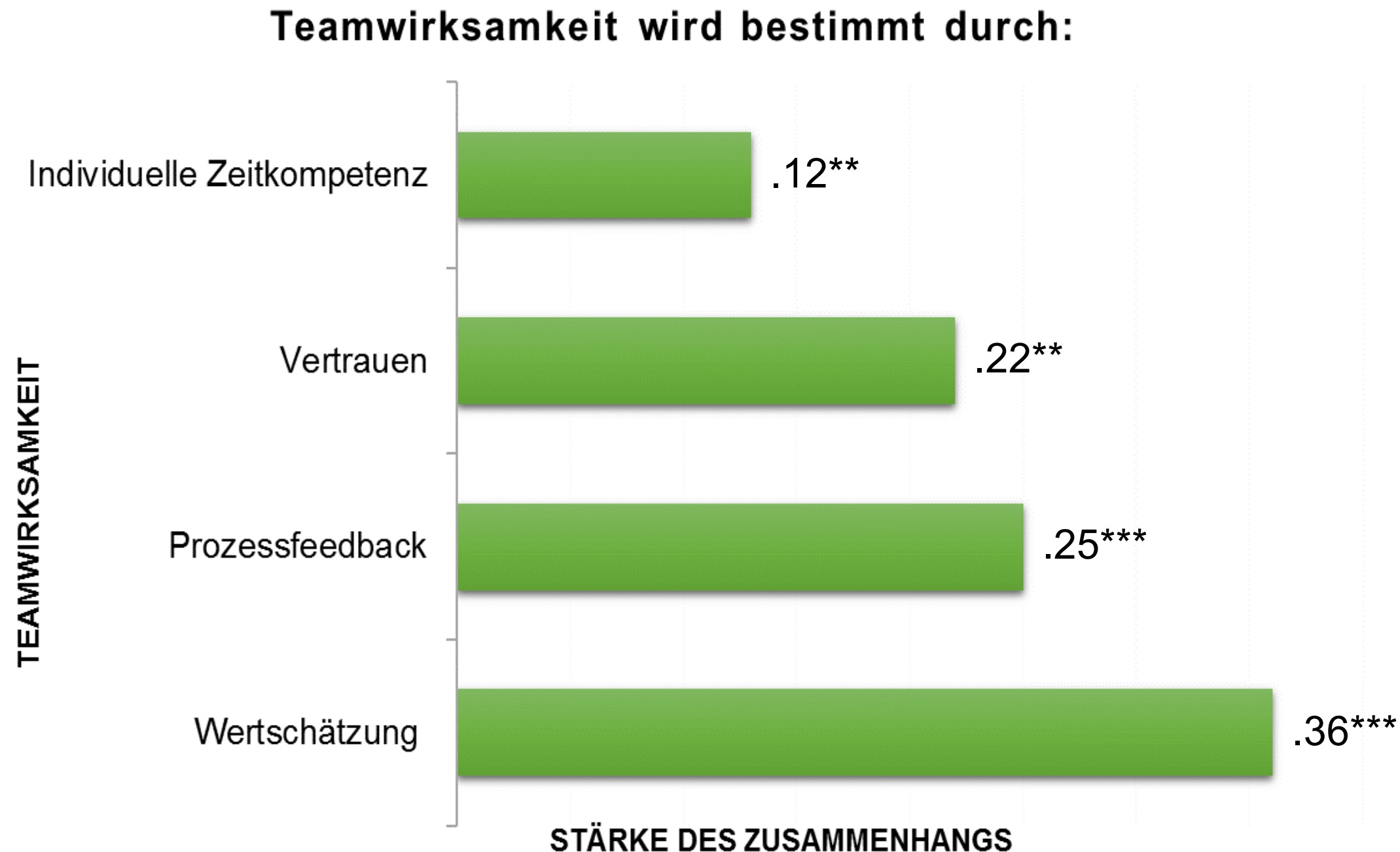
Ebenenmodell virtueller Teamarbeit

- Ergebnis der **qualitativen Inhaltsanalyse**
- Schema relevanter Handlungsfaktoren für **Verantwortungsträger**
- **Leitfaden** für Gespräche
- **Orientierung** im Kompass

Erklärung zum KompassGuide:

<https://www.youtube.com/watch?v=njOMewqC3DE>

Ergebnisse der quantitativen Studie



Ressourcenstärkende Führung – operative Führungskräfte in virtuellen Kontexten stärken und gesund erhalten



Dr. Erich Latniak



Jennifer Schäfer, M.Sc.



Teilprojekt: Ressourcenstärkende Führung – operative Führungskräfte in virtuellen Kontexten stärken und gesund erhalten

Ziel und Ansatz	Arbeitsschritte	Tool
• Reflexion der Arbeitssituation von Team-/Projektleitenden unterstützen und • Maßnahmen zur Belastungsreduktion und zum Ressourcenaufbau anstoßen, um langfristig Erhalt bzw. Entwicklung von Leistungsfähigkeit und Gesundheit zu fördern • dabei: Entwicklung bzw. Verbesserung von Gestaltungskompetenz	• Vorarbeiten: Literaturrecherche und 13 Interviews mit opFk (Screening-Fragebogen) • Feedback-Gespräche mit opFk (23/24 face to face), dabei Reflexion und Maßnahmenvorschläge • 18 Nachbefragungen der Teilnehmenden	• individuelle Unterstützung von operativen Führungskräften (mit Screening-Fragebogen zur Reflexion und vermittelten Gestaltungsansätzen) • Individuell einsetzbar oder im Rahmen von Coaching

Lessons Learned (1): veränderte virtuelle Führungssituation

Rahmenbedingungen

- Dynamische Veränderung der Arbeitssituation seit den Feedback-Gesprächen (u.a. durch Corona-Bedingungen, Führungs- und Personalsituation in Unternehmen, Einführung agiler Prinzipien...)

Berichtete Veränderungen

- Homeoffice-Nutzung hat für die TN zunächst größere Zeitspielräume zur individuellen Planung durch den Wegfall der Pendel- und Reisezeiten erschlossen, Homeoffice häufig als funktional und positiv beschrieben
- Mehrere Äußerungen zu Mehrarbeit und längeren Arbeitszeiten legen nahe, dass Abgrenzungsprobleme zwischen Arbeits- und Privatleben bei ausschließlicher Homeoffice-Nutzung stärker in den Vordergrund traten

- **extensivere Nutzung virtueller Kommunikation mit 2 (von den TN berichteten) Lerneffekten:**
 - Besseres Verständnis für die Herausforderungen von remote Teamarbeitenden in den Teams
 - zunehmende (Selbst-)Disziplinierung - Effektivierung videobasierter Sitzungen
- **Grenzen virtueller Kommunikation verstärkt sichtbar**
 - bei Einarbeitung von Mitarbeitenden, Kontaktaufbau und -erhalt zu Kunden und Mitarbeitenden, in Eskalationssituationen, und wenn Bedarf nach schneller Hilfe und Vertretung besteht
 - bei (tendenziell spannungsreichen) Diskussionspunkten wie Budgets
 - Themen, bei denen Empathie notwendig wäre
- **informelle Kommunikation fiel weg; aufgabenbezogen durch zusätzliche, explizite Verabredungen kompensiert**
 - (tendenziell) vollere Terminkalender bei den TN und eingeeengte Planungsspielräume

- Virtuelles Arbeiten als "Enabler" für die Beanspruchungsentwicklung, aber kein ausschlaggebender Grund in der Bewertung der TN
 - Umsetzung der in den Gesprächen empfohlenen Maßnahmen kommt dann an ihre Grenzen, wenn Sie mit den strukturellen Bedingungen (z.B. Auslastung) kollidiert
- ⇒ individuelle Optimierung des Arbeits- und Regenerationshandelns kann arbeitsstrukturelle Probleme nicht dauerhaft kompensieren - Rückmeldung in die Organisation notwendig

Agenda

10.00 Uhr: **Begrüßung**

Projektträger Dipl.-Ing. Stefan Scherr & Projektleiter Prof. Dr. Antoni

10.15 Uhr: **Die digitale Reise von Gerolsteiner** – ein Reisebericht

Dipl.-Ing. Werner Schwarz, Chief Digital Officer Prokurist bei Gerolsteiner

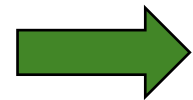
11.00 Uhr: **Verteilt und doch verbunden: Einsichten und Ausblicke**

Prof. Dr. Simone Kauffeld, Lehrstuhl für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie an der TU Braunschweig

11.45 Uhr: **Kaffeepause**

12.00 Uhr: **vLead – die wichtigsten Erkenntnisse** aus dem Projektverbund

12.30 Uhr: **Mittagspause**



13.30 Uhr: vLead OrgaCheck – Analyse von Voraussetzungen digitaler Zusammenarbeit im Unternehmen

14.05 Uhr: **vLead IdeaCheck** – eine unternehmensweite Plattform für den Innovationsprozess im Unternehmen

14:35 Uhr: **Kaffeepause**

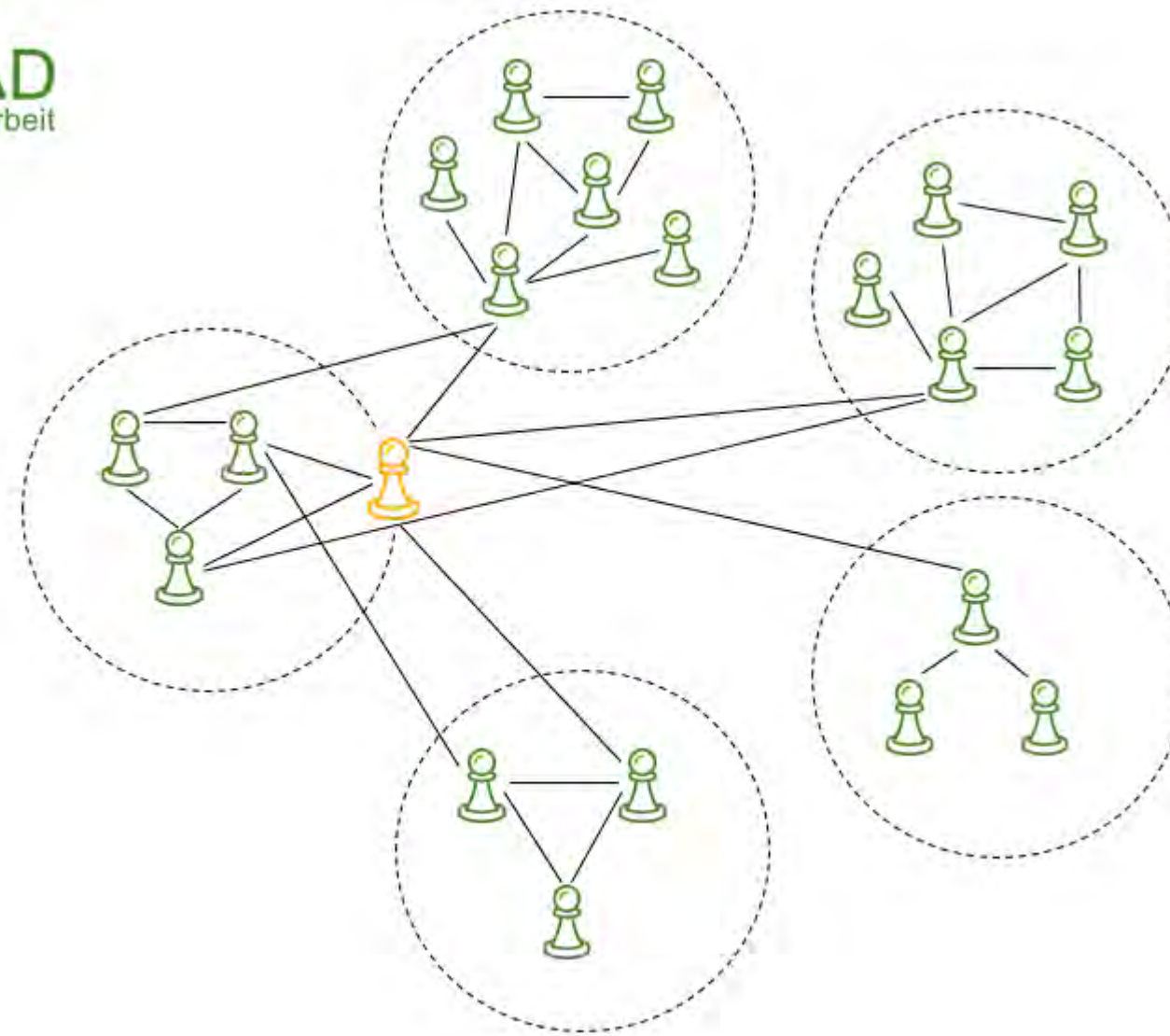
14.45 Uhr: **vLead TeamCheck** – Analyse von Teamprozessen und Unterstützung der gemeinsamen Reflexion im Team

15.20 Uhr: **vLead Kompass** – Zeit und Vertrauen – Gestaltungsempfehlungen und Impulse zur Orientierung für Teams

15:50 Uhr: **Kaffeepause**

16:00 Uhr: **vLead Feedback/Coaching Projektleiter**

16:30 Uhr: **Ausblick/Abschluss**

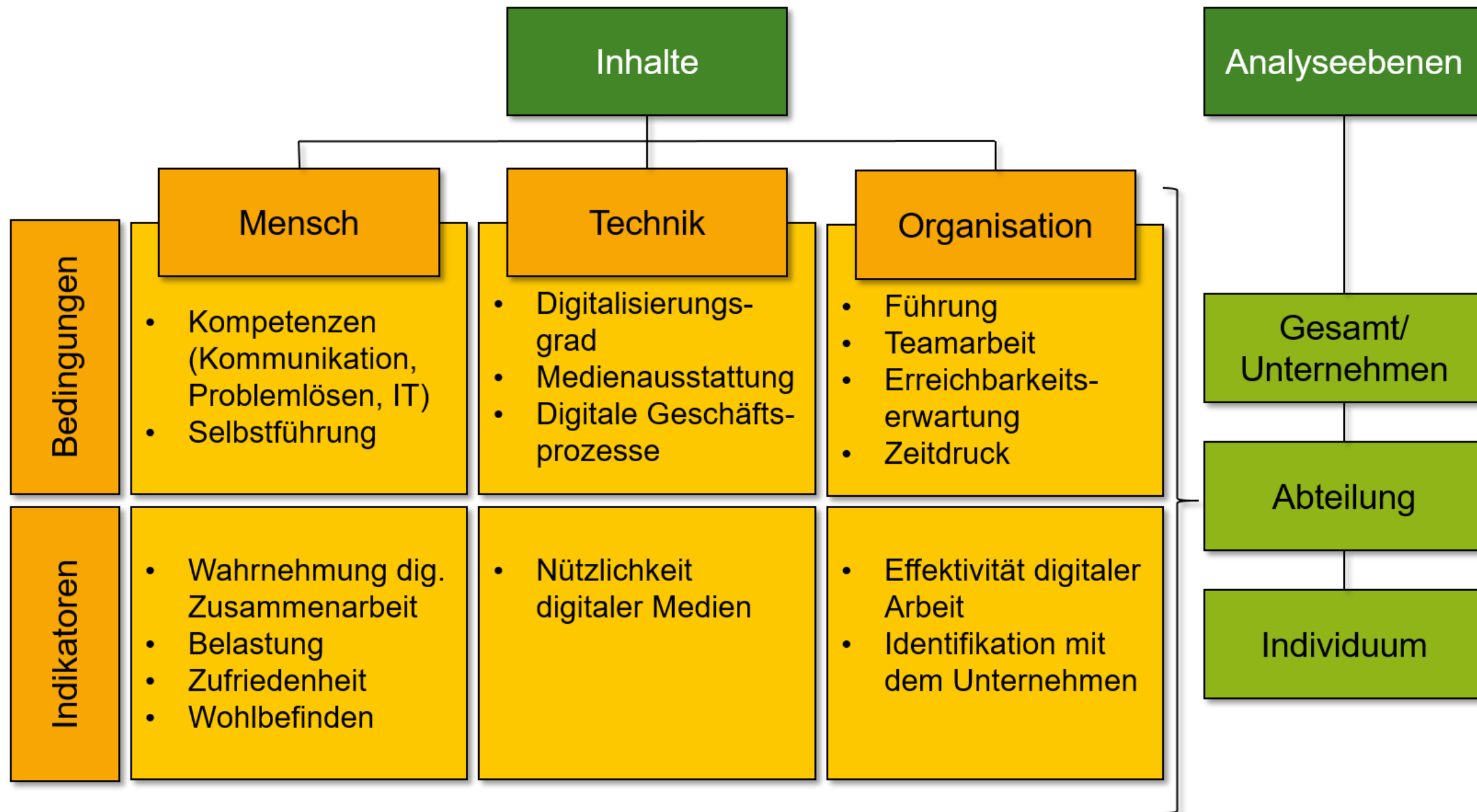




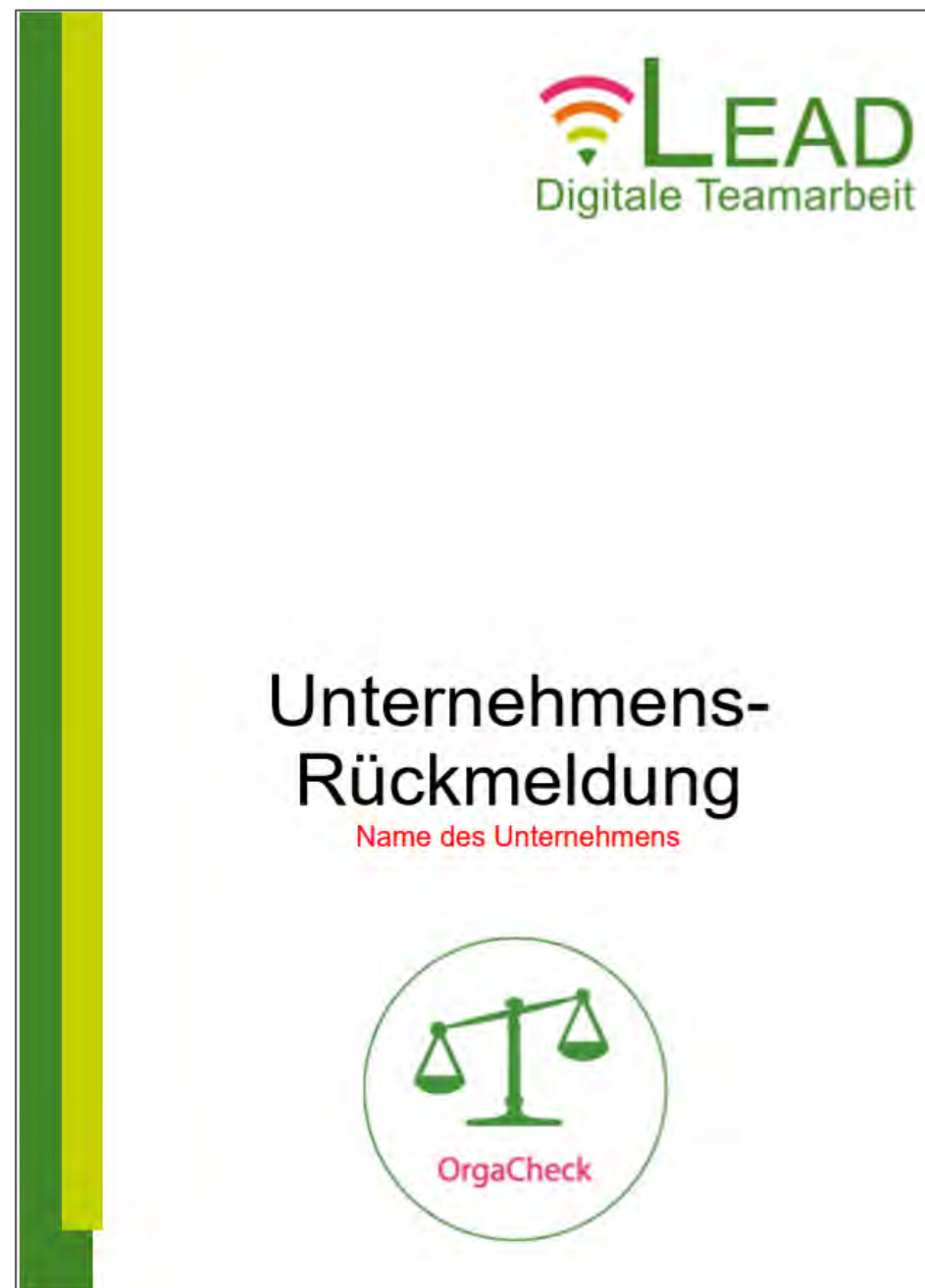
Ansprechpartner:
Anna Röltgen
roeltgen@uni-trier.de

OrgaCheck - Video

<https://youtu.be/EK07GluwUo8>



OrgaCheck – Ergebnisse





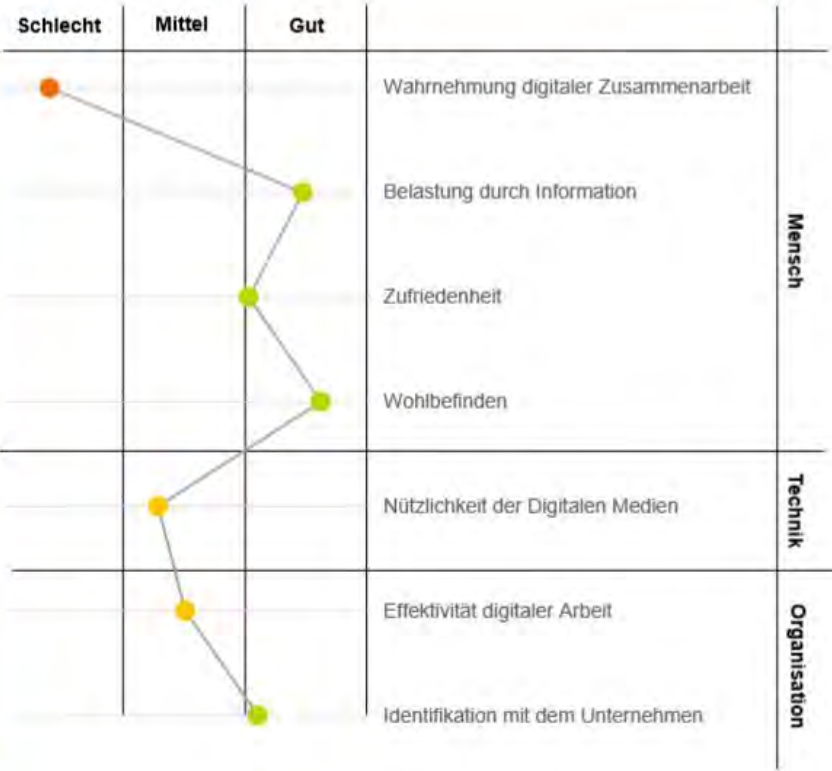
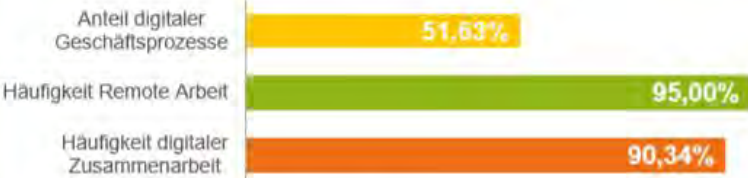
Was wurde gemessen?

OrgaCheck erfasst Aspekte, die nach wissenschaftlichen Erkenntnissen die Qualität der digitalen Zusammenarbeit beeinflussen.

-  **Indikatoren** für Effizienz und Auswirkungen der digitalen Zusammenarbeit
-  **Bedingungen** beschreiben die Aspekte, welche zu der Einstellung gegenüber der digitalen Zusammenarbeit (Indikatoren) beitragen

OrgaCheck – Ergebnisse

Ihre Ergebnisse im Überblick: Indikatoren



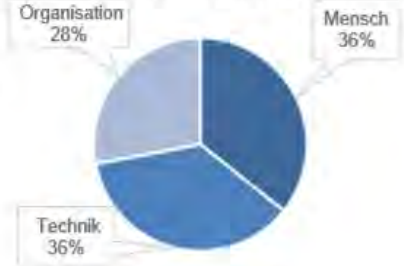
Wahrnehmung digitaler Zusammenarbeit



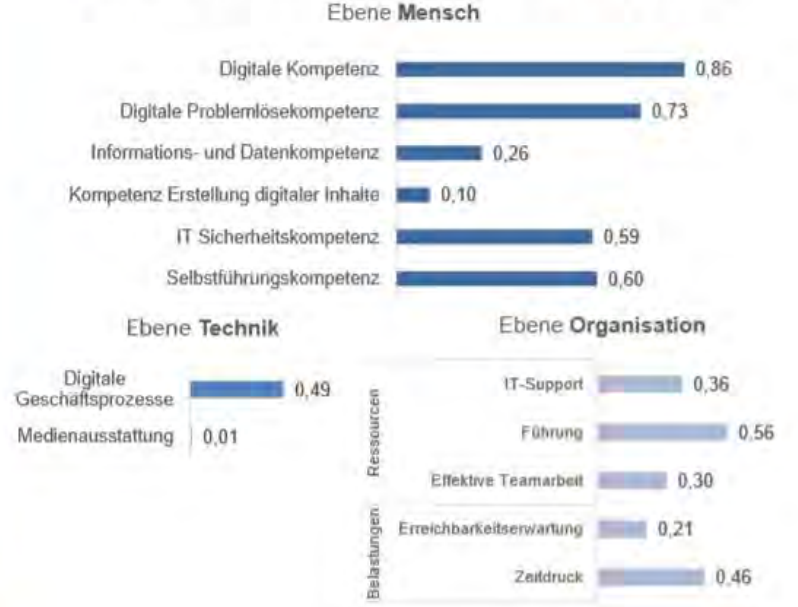
Ihr Unternehmen beurteilt die digitale Zusammenarbeit als **schlecht**.

Personen sind negativ gegenüber digitaler Zusammenarbeit eingestellt. Für sie überwiegen die Nachteile (z.B. Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben).

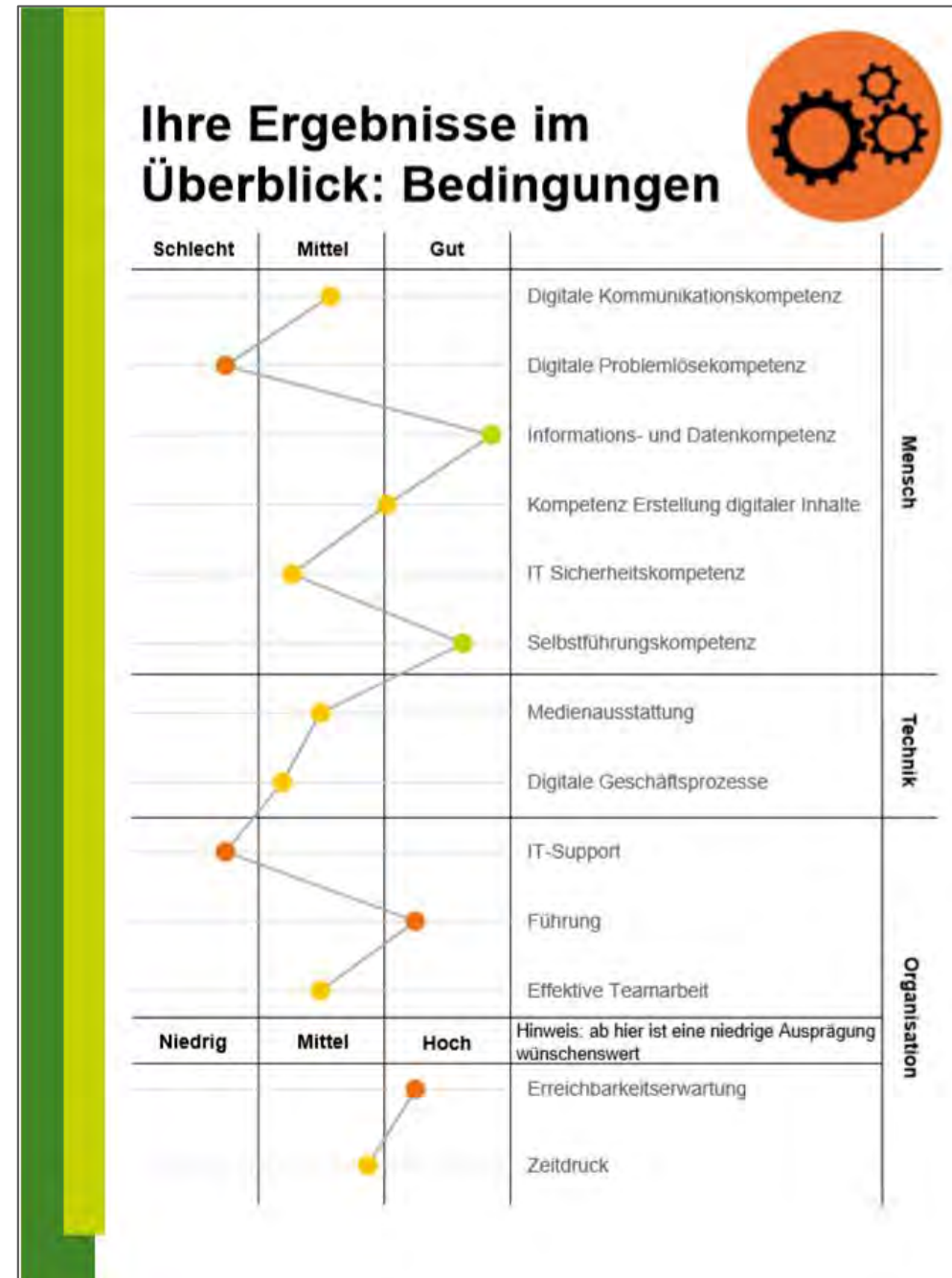
Die **Wahrnehmung digitaler Zusammenarbeit** wird in Ihrem Unternehmen zu 60,6% durch die folgenden Ebenen erklärt:



Die Ergebnisse der Umfrage beruhen auf den Antworten von 80 Befragten. Die Stärke des Zusammenhangs kann Werte zwischen 0 und 1 annehmen.



OrgaCheck – Ergebnisse



Handlungsempfehlung



Digitale Problemlösekompetenz:

 Können Mitarbeitende selbstständig mit Problemen bei digitalen Medien umgehen?
 Bei Unsicherheiten besteht die Gefahr von Überforderung und Frustration

Ergebnis in Ihrem Unternehmen:



Schlecht Mittel Gut

Personen mit einer geringen digitalen Problemlösekompetenz

- fühlen sich im Umgang mit digitalen Medien verunsichert
- wissen nicht, wie sie mit Problemen umgehen und trauen sich auch nicht zu diese selbstständig zu lösen

Schulungen. Schulungen zu digitalen Medien im Unternehmen können helfen, die Selbstwirksamkeit ihrer Mitarbeiter im Umgang mit digitalen Medien zu stärken. Dadurch werden Kompetenz und Motivation einzelner Mitarbeitenden gefördert.

IT-Support. Stellen Sie sich, dass ihre Mitarbeiter wissen, an wen sie sich bei Problemen digitaler Medien wenden können.

Personen mit einer geringen digitalen Problemlösekompetenz

- fühlen sich im Umgang mit digitalen Medien verunsichert
- wissen nicht, wie sie mit Problemen umgehen und trauen sich auch nicht zu diese selbstständig zu lösen

Schulungen. Schulungen zu digitalen Medien im Unternehmen können helfen, die Selbstwirksamkeit ihrer Mitarbeiter im Umgang mit digitalen Medien zu stärken. Dadurch werden Kompetenz und Motivation einzelner Mitarbeitenden gefördert.

IT-Support. Stellen Sie sich, dass ihre Mitarbeiter wissen, an wen sie sich bei Problemen digitaler Medien wenden können.

OrgaCheck – Feedback

„Gut verständliche und komfortable bzw. bedienerfreundliche Umfrage.“

„Es werden wesentliche Aspekte digitaler Zusammenarbeit abgefragt.“

„Kosten und Nutzen stehen in einem angemessenen Verhältnis zueinander.“

„Die Ergebnismrückmeldung im Report ist umfassend und hilfreich.“

„Analyseebene Abteilung/Team hilfreich – mehr persönliche Einflussmöglichkeiten als auf Organisationsebene.“

OrgaCheck – Feedback

„Aktuelle Arbeitssituation ändert sich schnell von Home- zu Office – Modalitäten unterscheiden sich stark.“

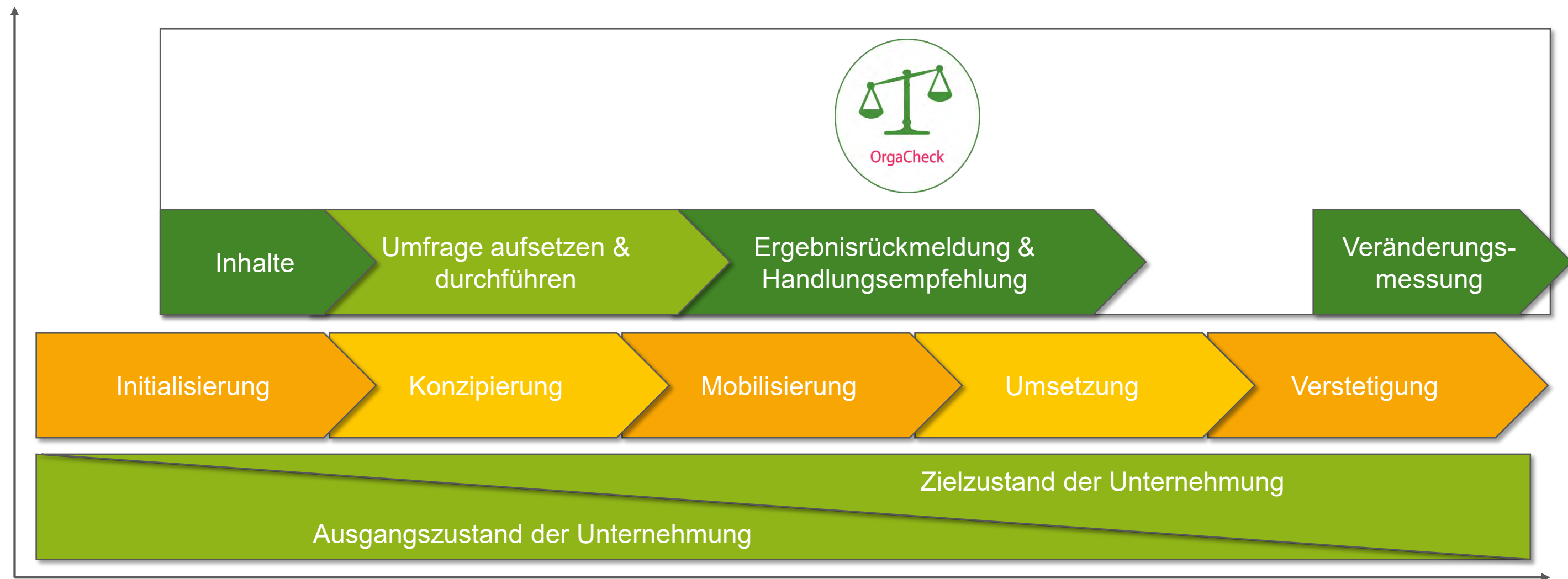
„Ergebnisse im Report sind teilweise schwierig zu interpretieren.“
→ Regressionen/Zusammenhänge

„Abteilungsbildung: Wer ist bei kollegial geführten Unternehmen die Führungskraft?“
Ebene Organisation: Aspekt Führung

„Zeitdruck ist nicht immer negativ“

„Vom Umfang etwas lang.“
→ Bearbeitungszeit Ø 20 min.

OrgaCheck – Einordnung in den Change Prozess



Fünf Phasen des Change Managements,
angelehnt an Krüger, W. (2006): Excellence in
Change. Wege zur strategischen Erneuerung.
3. Auflage, Gabler: Wiesbaden, S. 67

Fragen und Anmerkungen?



Agenda

10.00 Uhr: **Begrüßung**

Projektträger Dipl.-Ing. Stefan Scherr & Projektleiter Prof. Dr. Antoni

10.15 Uhr: **Die digitale Reise von Gerolsteiner** – ein Reisebericht

Dipl.-Ing. Werner Schwarz, Chief Digital Officer Prokurist bei Gerolsteiner

11.00 Uhr: **Verteilt und doch verbunden: Einsichten und Ausblicke**

Prof. Dr. Simone Kauffeld, Lehrstuhl für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie an der TU Braunschweig

11.45 Uhr: **Kaffeepause**

12.00 Uhr: **vLead – die wichtigsten Erkenntnisse** aus dem Projektverbund

12.30 Uhr: **Mittagspause**

13.30 Uhr: **vLead OrgaCheck** – Analyse von Voraussetzungen digitaler Zusammenarbeit im Unternehmen



14.05 Uhr: **vLead IdeaCheck** – eine unternehmensweite Plattform für den Innovationsprozess im Unternehmen

14.35 Uhr: **Kaffeepause**

14.45 Uhr: **vLead TeamCheck** – Analyse von Teamprozessen und Unterstützung der gemeinsamen Reflexion im Team

15.20 Uhr: **vLead Kompass** – Zeit und Vertrauen – Gestaltungsempfehlungen und Impulse zur Orientierung für Teams

15.50 Uhr: **Kaffeepause**

16.00 Uhr: **vLead Feedback/Coaching Projektleiter**

16.30 Uhr: **Ausblick/Abschluss**



Ansprechpartner:
Anna Röltgen
roeltgen@uni-trier.de
Valeria Bernardy
bernardy@uni-trier.de

IdeaCheck – Konfiguration

Transparenz

Zusammenarbeit

Nachvollziehbarkeit

Ideenspeicher



IdeaCheck – Video

<https://youtu.be/XeM7zeEpyxl>

IdeaCheck – Konfiguration



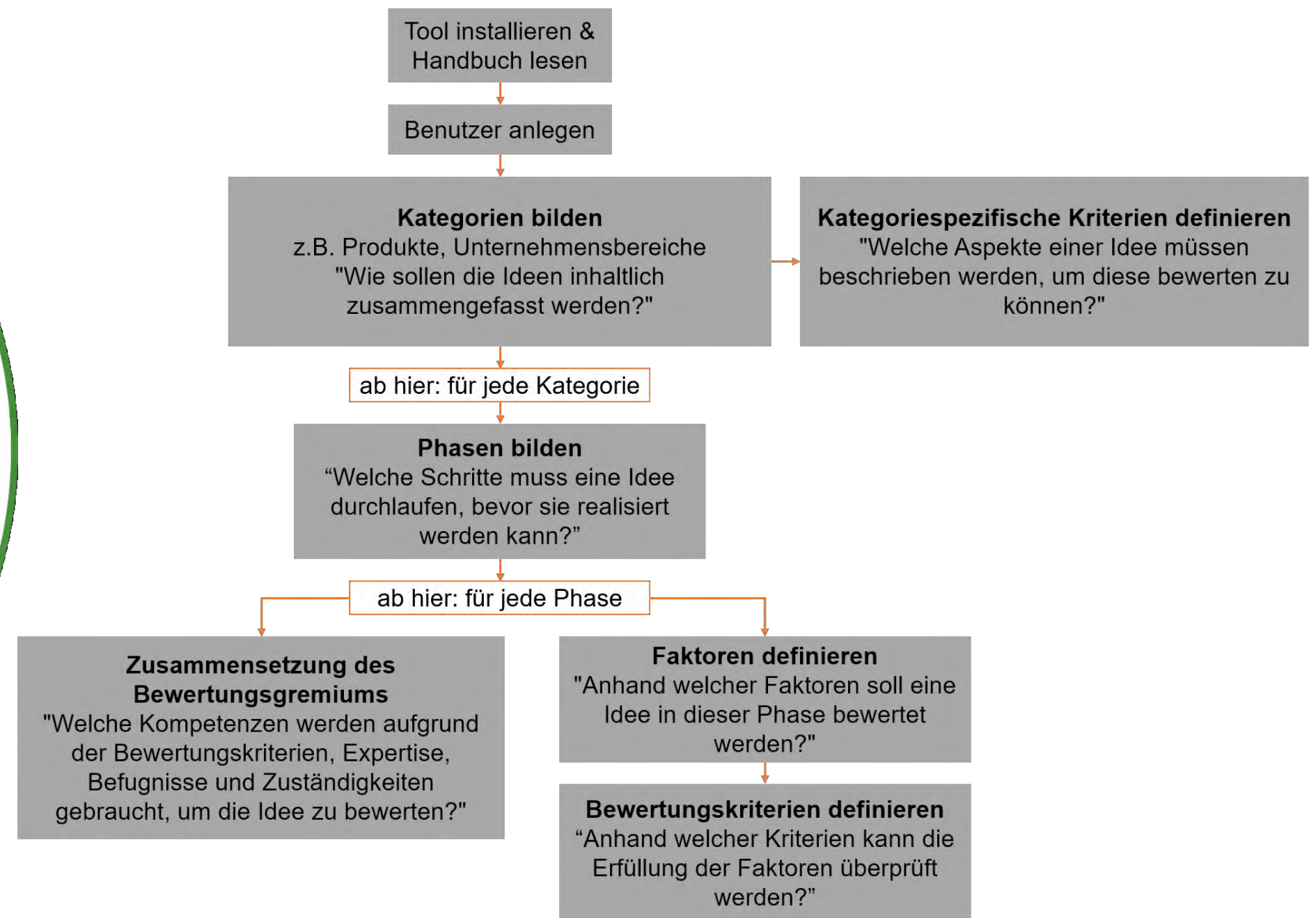
Mobilgeräte

Computer

Software



IdeaCheck – Konfiguration

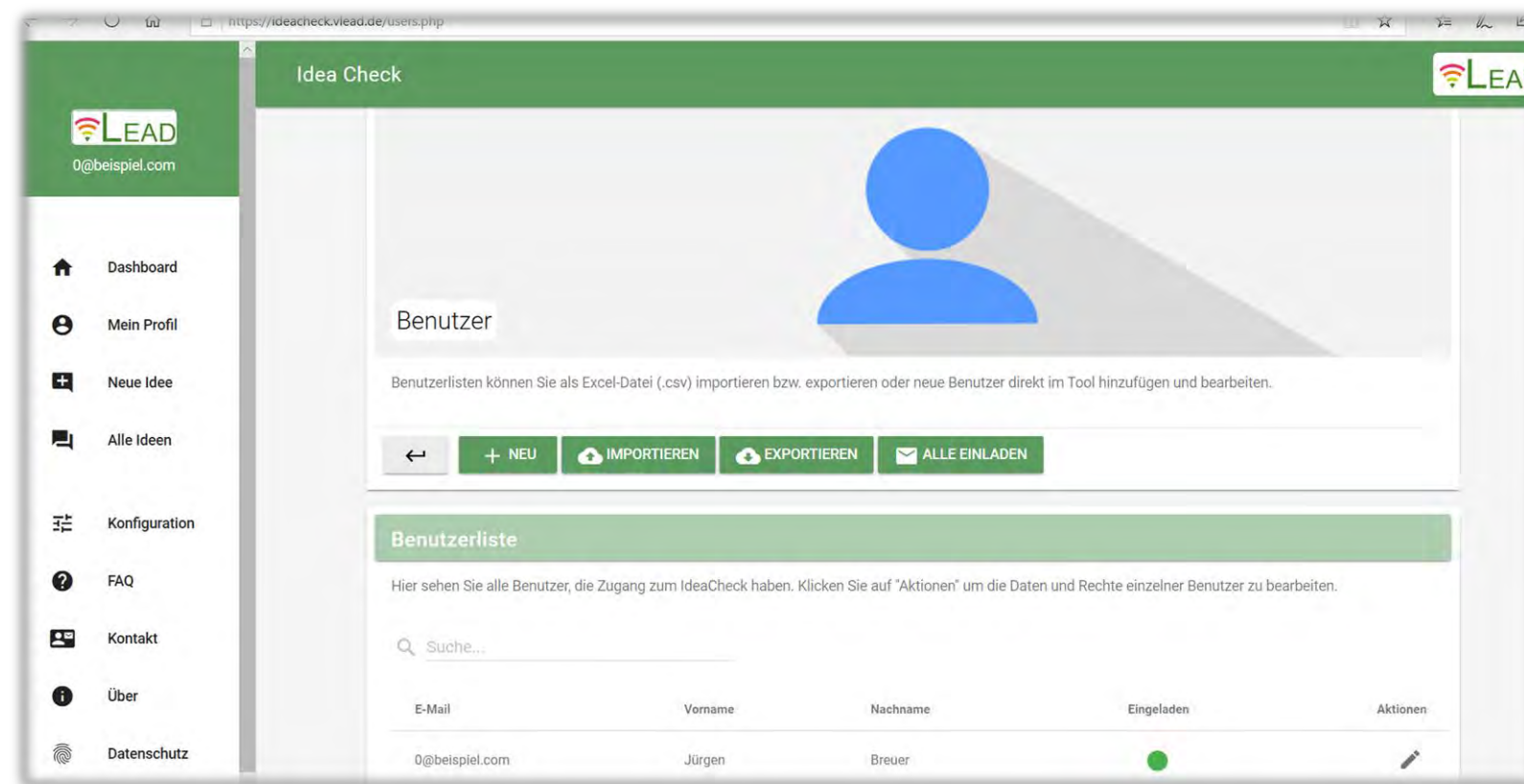


IdeaCheck – Konfiguration step by step



Hier zeigen wir Ihnen in einem kurzen Clip, wie einfach Benutzer im Tool über eine csv-Datei importiert oder manuell hinzugefügt werden können.

<https://youtu.be/w709LDaGWIE>

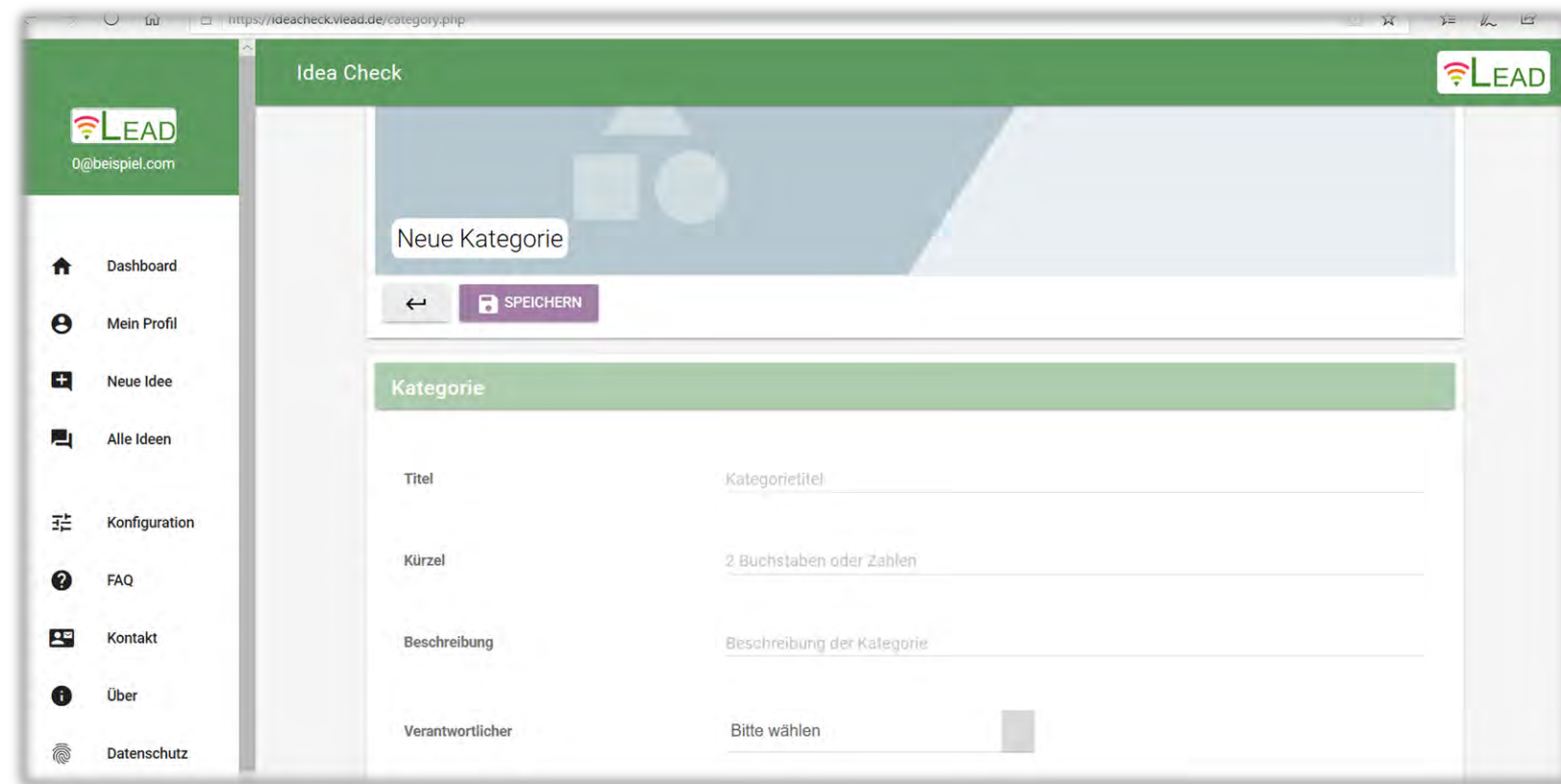


IdeaCheck – Konfiguration step by step



In nachfolgendem Clip sehen Sie, wie Kategorien angelegt werden können, die dazu dienen, Ideen im Tool zu Bereichen zu sortieren, denen der gleiche Bewertungsprozess und die gleichen Bewertungskriterien zugrunde liegen.

https://youtu.be/j_yZqhSmjN4



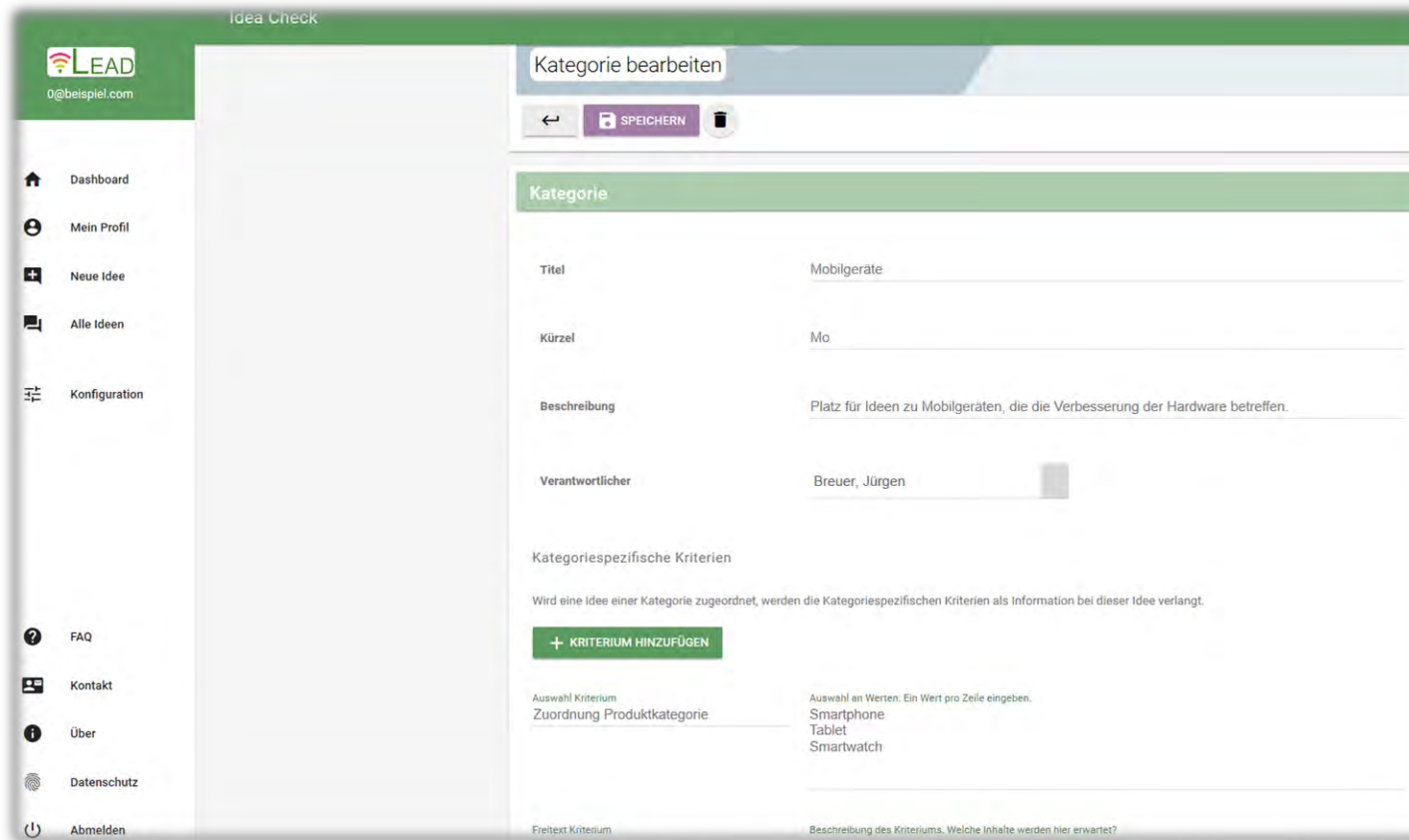
The screenshot shows the 'Idea Check' web application interface. On the left is a sidebar menu with options: Dashboard, Mein Profil, Neue Idee, Alle Ideen, Konfiguration, FAQ, Kontakt, Über, and Datenschutz. The main content area is titled 'Idea Check' and shows a form for creating a new category. The form has a header 'Neue Kategorie' with a back arrow and a 'SPEICHERN' button. Below this is a section titled 'Kategorie' with four input fields: 'Titel' (with placeholder 'Kategorietitel'), 'Kürzel' (with placeholder '2 Buchstaben oder Zahlen'), 'Beschreibung' (with placeholder 'Beschreibung der Kategorie'), and 'Verantwortlicher' (with a dropdown menu labeled 'Bitte wählen').

IdeaCheck – Konfiguration step by step



Durch das Hinzufügen von kategoriespezifischen Informationen können Sie für eine bestimmte Kategorie wichtige Angaben abfragen, um die Idee besser bewerten zu können.

https://youtu.be/8_mrrBxO-MU



The screenshot shows the 'Kategorie bearbeiten' (Edit Category) form in the IdeaCheck application. The form is titled 'Kategorie bearbeiten' and includes a 'SPEICHERN' (Save) button. The form fields are as follows:

- Titel:** Mobilgeräte
- Kürzel:** Mo
- Beschreibung:** Platz für Ideen zu Mobilgeräten, die die Verbesserung der Hardware betreffen.
- Verantwortlicher:** Breuer, Jürgen

Below the form fields, there is a section titled 'Kategoriespezifische Kriterien' (Category-specific criteria) with the following text: 'Wird eine Idee einer Kategorie zugeordnet, werden die Kategoriespezifischen Kriterien als Information bei dieser Idee verlangt.' (When an idea is assigned to a category, the category-specific criteria are required as information for this idea.)

A green button labeled '+ KRITERIUM HINZUFÜGEN' (Add criterion) is located below the text. Below this button, there are two columns of criteria:

- Auswahl Kriterium:** Zuordnung Produktkategorie
- Auswahl an Werten:** Ein Wert pro Zeile eingeben. Smartphone, Tablet, Smartwatch

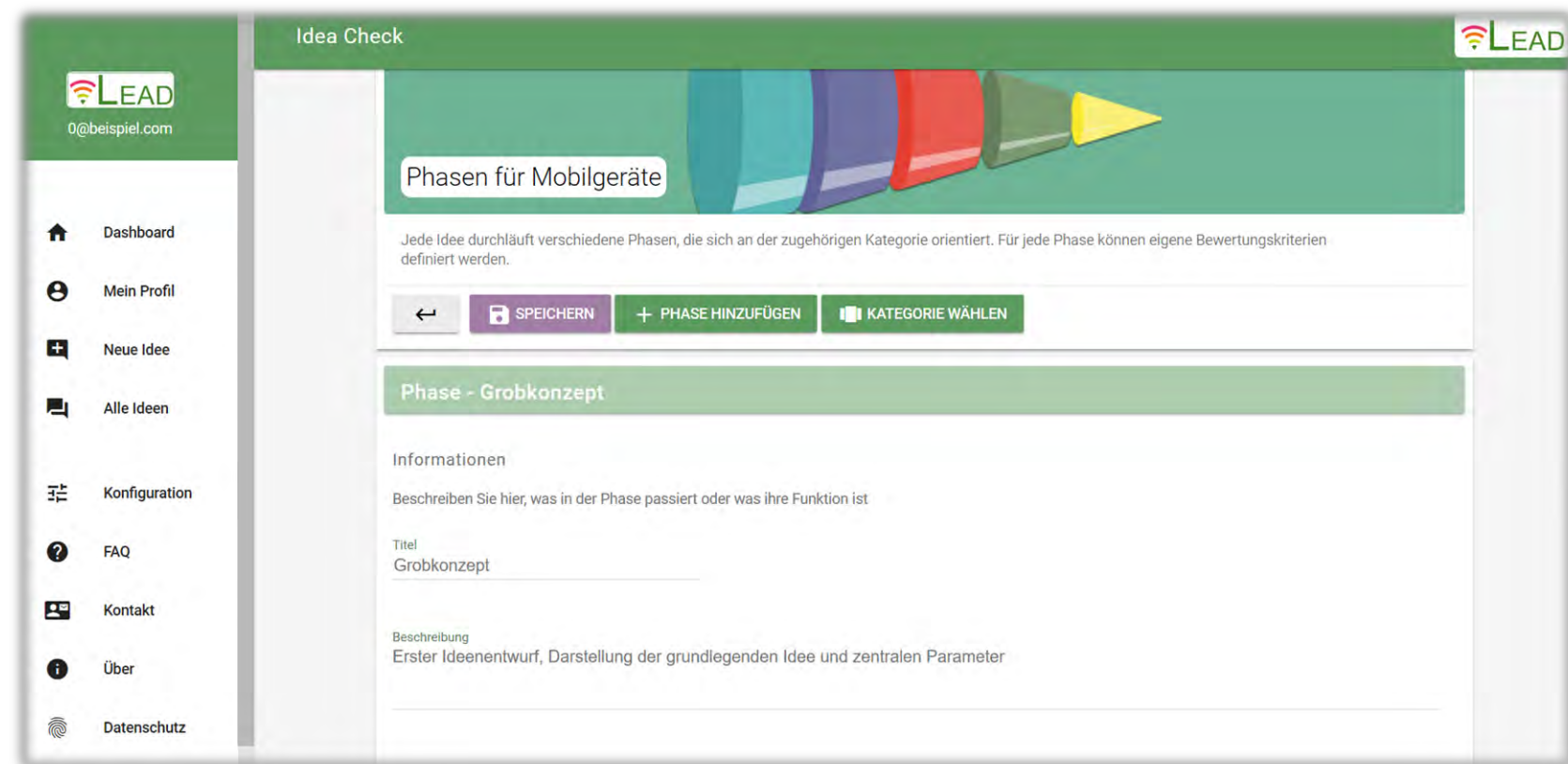
At the bottom of the form, there is a section for 'Freitext Kriterium' (Free text criterion) with the text: 'Beschreibung des Kriteriums. Welche Inhalte werden hier erwartet?' (Description of the criterion. What content is expected here?).

IdeaCheck – Konfiguration step by step



Die Anzahl der Phasen legen Sie fest und entscheiden damit, wie schnell eine Ideenentwicklung bis zur Umsetzungsentscheidung verlaufen kann.

<https://youtu.be/siiK3kdRRDw>



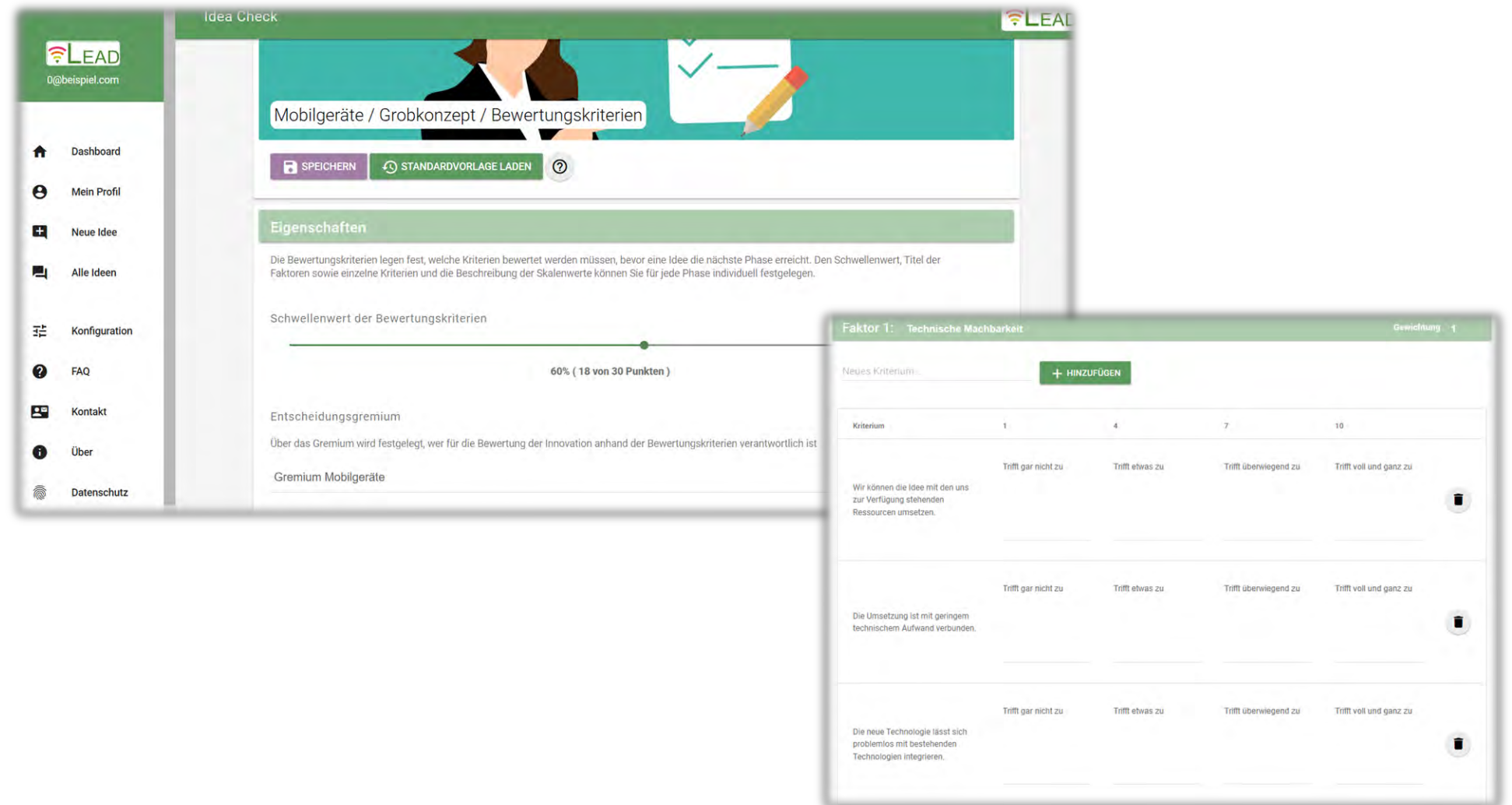
IdeaCheck – Konfiguration step by step

Für jede Phase einer jeden Kategorie können Sie die Bewertungskriterien, das Gremium und den Schwellenwert festlegen, die darüber entscheiden, ob die Idee in die nächste Phase kommt.

<https://youtu.be/cqo945ijXkw>



IdeaCheck



The screenshot displays the 'Idea Check' web application interface. The left sidebar contains navigation links: Dashboard, Mein Profil, Neue Idee, Alle Ideen, Konfiguration, FAQ, Kontakt, Über, and Datenschutz. The main content area is titled 'Mobilgeräte / Grobkonzept / Bewertungskriterien' and includes buttons for 'SPEICHERN' and 'STANDARDVORLAGE LADEN'. Below this, the 'Eigenschaften' section explains the evaluation criteria and shows a progress bar for 'Schwellenwert der Bewertungskriterien' at 60% (18 von 30 Punkten). The 'Entscheidungsgremium' section is also visible. A modal window titled 'Faktor 1: Technische Machbarkeit' is open, showing a table for evaluating criteria against a scale of 1 to 10.

Kriterium	1	4	7	10
Wir können die Idee mit den uns zur Verfügung stehenden Ressourcen umsetzen.	Trifft gar nicht zu	Trifft etwas zu	Trifft überwiegend zu	Trifft voll und ganz zu
Die Umsetzung ist mit geringem technischem Aufwand verbunden.	Trifft gar nicht zu	Trifft etwas zu	Trifft überwiegend zu	Trifft voll und ganz zu
Die neue Technologie lässt sich problemlos mit bestehenden Technologien integrieren.	Trifft gar nicht zu	Trifft etwas zu	Trifft überwiegend zu	Trifft voll und ganz zu

Und nun?



Kommunikation

Kommunikation

Kommunikation

Fragen?



Agenda

10.00 Uhr: **Begrüßung**

Projektträger Dipl.-Ing. Stefan Scherr & Projektleiter Prof. Dr. Antoni

10.15 Uhr: **Die digitale Reise von Gerolsteiner** – ein Reisebericht

Dipl.-Ing. Werner Schwarz, Chief Digital Officer Prokurist bei Gerolsteiner

11.00 Uhr: **Verteilt und doch verbunden: Einsichten und Ausblicke**

Prof. Dr. Simone Kauffeld, Lehrstuhl für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie an der TU Braunschweig

11.45 Uhr: **Kaffeepause**

12.00 Uhr: **vLead – die wichtigsten Erkenntnisse** aus dem Projektverbund

12.30 Uhr: **Mittagspause**

13.30 Uhr: **vLead OrgaCheck** – Analyse von Voraussetzungen digitaler Zusammenarbeit im Unternehmen

14.05 Uhr: **vLead IdeaCheck** – eine unternehmensweite Plattform für den Innovationsprozess im Unternehmen

14:35 Uhr: **Kaffeepause**

 **14.45 Uhr: vLead TeamCheck** – Analyse von Teamprozessen und Unterstützung der gemeinsamen Reflexion im Team

15.20 Uhr: **vLead Kompass** – Zeit und Vertrauen – Gestaltungsempfehlungen und Impulse zur Orientierung für Teams

15:50 Uhr: **Kaffeepause**

16:00 Uhr: **vLead Feedback/Coaching Projektleiter**

16:30 Uhr: **Ausblick/Abschluss**

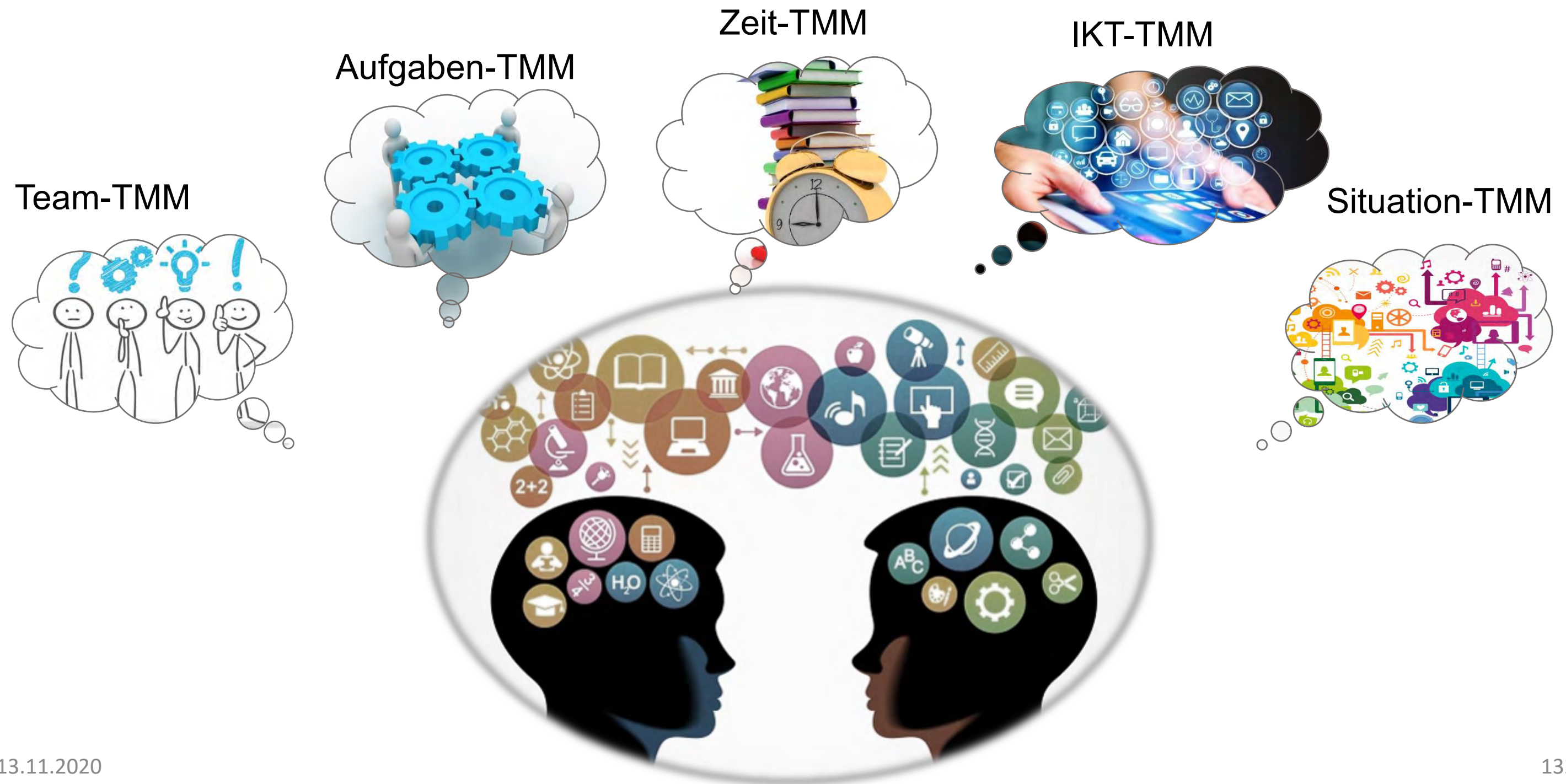


Ansprechpartner:
Valeria Bernardy
bernardy@uni-trier.de

Fokus: Geteilte mentale Modelle (TMM)



Arten von TMM



Zusammenarbeit im Team

Teamlernen

Wissensaustausch

Reflexion von Prozessen
und Ergebnissen

Offene Teamkommunikation

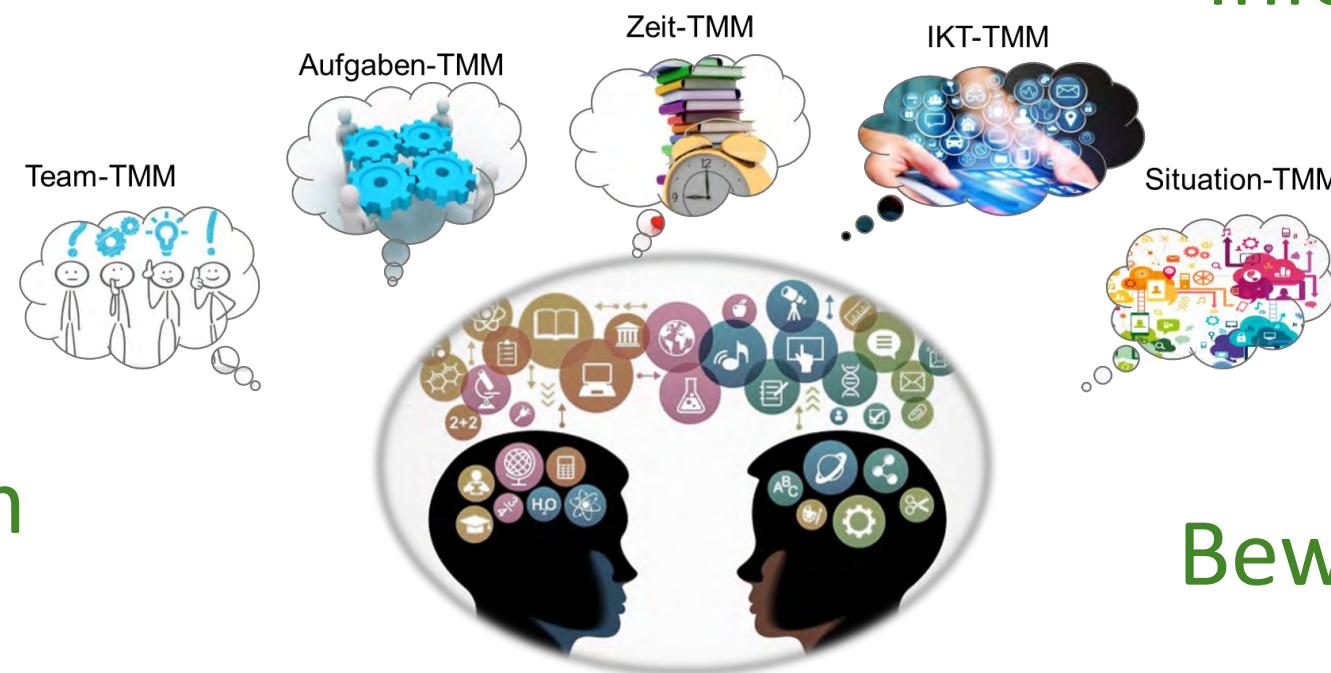
Informationsprozesse

Teamidentifikation

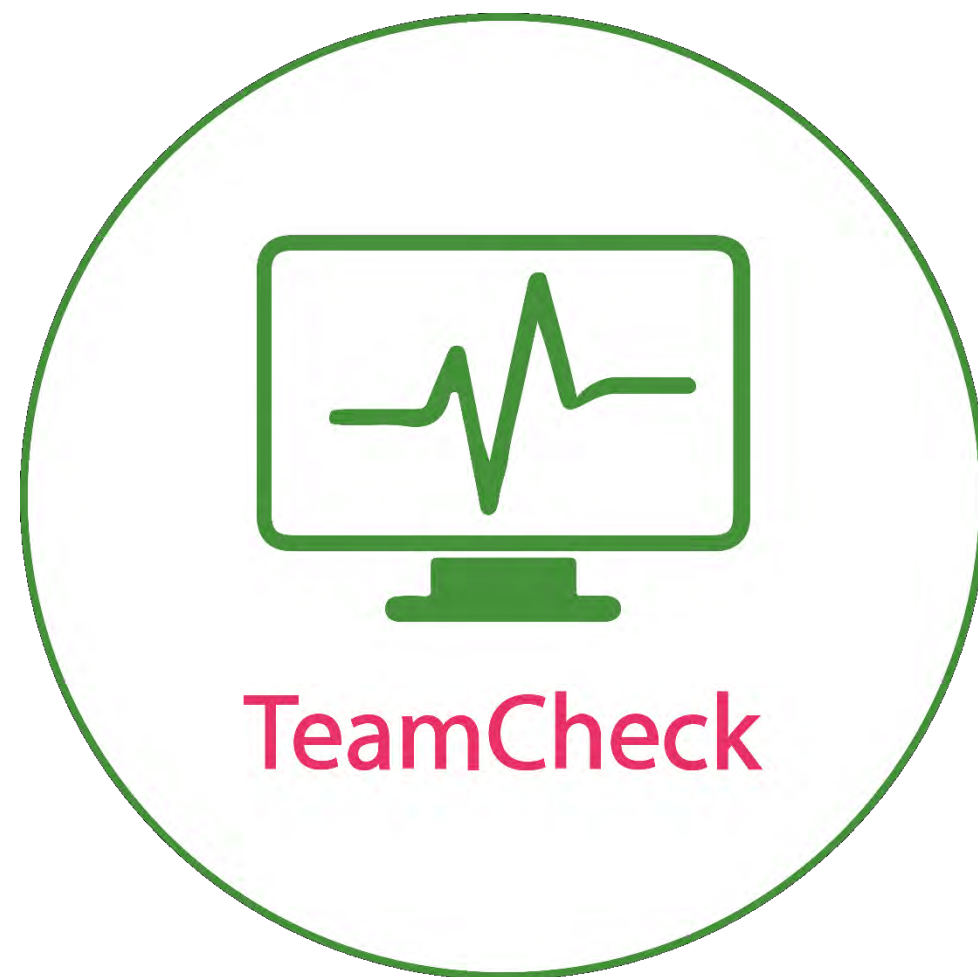
Auslastung

Vertrauen im Team

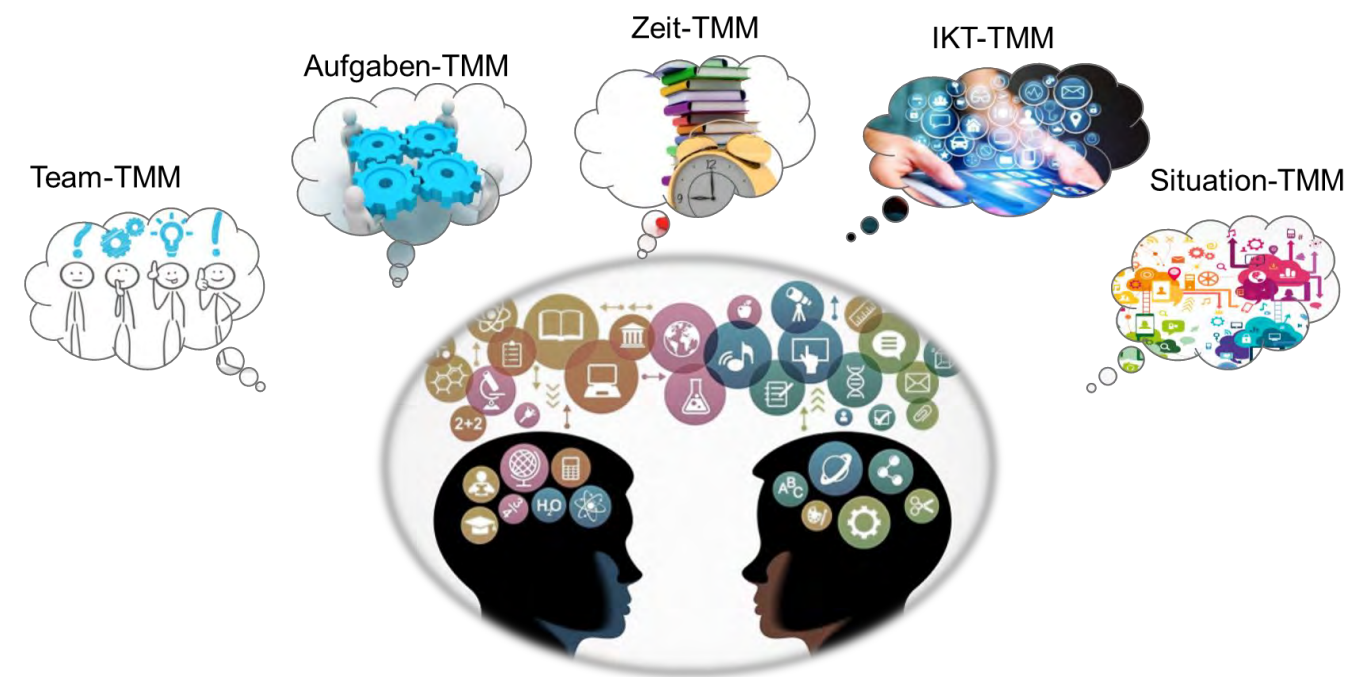
Bewertung des Meetings



Zwei Funktionen des TeamChecks



Analyse & Reflexion



TeamCheck - Video

https://youtu.be/w-F_KlaHWsE

TeamCheck - Beispielergebnisse

Absprache 30 Oct (7 Teilnehmer)

Aspekte des Teams



4.57 von 6

Aspekte der Aufgabe



4.5 von 6

Aspekte der Zeit



4.64 von 6

Aspekte der Situation



4.29 von 6

Reflektion von Prozessen (7 Teilnehmer)

Reflexion von Prozessen umfasst, ob das Team sich Zeit nimmt, unterschiedliche Strategien zu diskutieren und zu überprüfen, ob sie noch auf dem richtigen Weg sind.

 Detailgrad: mittel

 stimme gar nicht zu - stimme nicht zu  stimme eher nicht zu - stimme eher zu  stimme zu - stimme völlig zu

In unserem Team nehmen wir uns genügend Zeit, um über mögliche Strategien zur Zielerreichung zu diskutieren.



In unserem Team nehmen wir uns genügend Zeit zu überprüfen, ob wir auf dem richtigen Weg sind.



In unserem Team nehmen wir uns genügend Zeit zu prüfen, ob wir effektiv und reibungslos zusammenarbeiten.



Reflexionsfragen

- Hinterfragen Sie regelmäßig Ihre Prozesse, um diese bei Bedarf anpassen zu können?
- Nehmen Sie sich genügend Zeit Strategien zur Aufgabenbearbeitung zu reflektieren?

Fragen?



Agenda

10.00 Uhr: **Begrüßung**

Projektträger Dipl.-Ing. Stefan Scherr & Projektleiter Prof. Dr. Antoni

10.15 Uhr: **Die digitale Reise von Gerolsteiner** – ein Reisebericht

Dipl.-Ing. Werner Schwarz, Chief Digital Officer Prokurist bei Gerolsteiner

11.00 Uhr: **Verteilt und doch verbunden: Einsichten und Ausblicke**

Prof. Dr. Simone Kauffeld, Lehrstuhl für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie an der TU Braunschweig

11.45 Uhr: **Kaffeepause**

12.00 Uhr: **vLead – die wichtigsten Erkenntnisse** aus dem Projektverbund

12.30 Uhr: **Mittagspause**

13.30 Uhr: **vLead OrgaCheck** – Analyse von Voraussetzungen digitaler Zusammenarbeit im Unternehmen

14.05 Uhr: **vLead IdeaCheck** – eine unternehmensweite Plattform für den Innovationsprozess im Unternehmen

14.35 Uhr: **Kaffeepause**

14.45 Uhr: **vLead TeamCheck** – Analyse von Teamprozessen und Unterstützung der gemeinsamen Reflexion im Team

 **15.20 Uhr: vLead Kompass** – Zeit und Vertrauen – Gestaltungsempfehlungen und Impulse zur Orientierung für Teams

15.50 Uhr: **Kaffeepause**

16.00 Uhr: **vLead Feedback/Coaching Projektleiter**

16.30 Uhr: **Ausblick/Abschluss**



Ansprechpartner:

Ulrike Hellert

ulrike.hellert@fom.de

Rebekka Mander

rebekka.mander@bcw-gruppe.de

Kompass – Zeit & Vertrauen



Orientierung in der modernen Arbeitswelt im Baukastenprinzip

- Gestaltungsansätze für Teams und Führungskräfte
- Checklisten für Organisations- und Personalentwickler
- Tipps zur individuellen Gestaltung von virtueller Arbeit
- Praktische Handreichungen
- Sofort umsetzbare Impulse
- Wissenschaftliche Grundlagen der Arbeitspsychologie
- Aktuelle Forschungsergebnisse zu virtueller Teamarbeit

Grundlagen

- Zentrale arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse
- Technik bei flexibler Arbeit
- Zeitkompetenz in virtuellen Teams
- Vertrauen in virtuellen Teams

Analyse- und Gestaltungsempfehlungen

- Checkliste für digitale Teamarbeit: Technische und arbeitsorganisatorische Voraussetzungen
- Best Practices
- Empfehlungen auf einen Blick

Instrumente zur Anwendung im Team

Impulse

Ready to fly

E-Coffee

E-Daily

Zentrale Elemente

Dashboard

E-Talk

Vereinbarung

E-Leadership

Overload

Instrumente zur Anwendung im Team

Impulse

Ready to fly

E-Coffee

E-Daily

Zentrale Elemente

Dashboard

E-Talk

Vereinbarung

E-Leadership

Overload

Ready to fly

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

Instrumente zur Anwendung im Team

Impulse

Ready to
fly

E-Coffee

E-Daily

Zentrale Elemente

Dashboard

E-Talk

Verein-
barung

E-
Leadership

Overload

E-Coffee

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

Bearbeitungsdauer: ca. 30 Minuten

Ziel: Persönlichen und informellen Austausch fördern, Vertrauensaufbau

Anwendung: Teams, die über Distanz zusammenarbeiten und bei Kommunikations-schnittstellen

Instrumente zur Anwendung im Team

Impulse

Ready to
fly

E-Coffee

E-Daily

Zentrale Elemente

Dashboard

E-Talk

Verein-
barung

E-
Leadership

Overload

E-Daily

Inhalt: Ein tägliches Status-Update, das telefonisch stattfindet

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

Ziel: Austausch fördern, Klarheit und Orientierung bei Aufgaben

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

Instrumente zur Anwendung im Team

Impulse

Ready to
fly

E-Coffee

E-Daily

Zentrale Elemente

Dashboard

E-Talk

Verein-
barung

E-
Leadership

Overload

Dashboard

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

Bearbeitungsdauer: ca. 1 Stunde

Ziel: Übersicht und Orientierung: Zuständigkeiten, Status-Information, verbesserte Aufgabenverwaltung

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

Instrumente zur Anwendung im Team

Impulse

Ready to
fly

E-Coffee

E-Daily

Zentrale Elemente

Dashboard

E-Talk

Verein-
barung

E-
Leadership

Overload

E-Talk

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

Instrumente zur Anwendung im Team

Impulse

Ready to
fly

E-Coffee

E-Daily

Zentrale Elemente

Dashboard

E-Talk

Verein-
barung

E-
Leadership

Overload

Vereinbarung

Inhalt: Matrix zum Ankreuzen gewünschter Verhaltensweisen für Teams; Verbindliche Vereinbarung im Teamgespräch

Bearbeitungsdauer: ca. 2 Stunden

Ziel: Kommunikationsförderung, Informationsaustausch, Verbindlichkeit schaffen; Zeitkompetenz und Vertrauen fördern

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

Instrumente zur Anwendung im Team

Impulse

Ready to
fly

E-Coffee

E-Daily

Zentrale Elemente

Dashboard

E-Talk

Verein-
barung

E-
Leadership

Overload

E-Leadership

Inhalt: Selbstcheck mit Ampelsystem für Teamleitung

Bearbeitungsdauer: ca. 30 Minuten

Ziel: Selbstwahrnehmung der Teamleitung stärken; Förderung von Vertrauen

Anwendung: Führung virtueller Teams

Instrumente zur Anwendung im Team

Impulse

Ready to
fly

E-Coffee

E-Daily

Zentrale Elemente

Dashboard

E-Talk

Verein-
barung

E-
Leadership

Overload

Overload

Inhalt: Stressprävention; 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

Agenda

10.00 Uhr: **Begrüßung**

Projektträger Dipl.-Ing. Stefan Scherr & Projektleiter Prof. Dr. Antoni

10.15 Uhr: **Die digitale Reise von Gerolsteiner** – ein Reisebericht

Dipl.-Ing. Werner Schwarz, Chief Digital Officer Prokurist bei Gerolsteiner

11.00 Uhr: **Verteilt und doch verbunden: Einsichten und Ausblicke**

Prof. Dr. Simone Kauffeld, Lehrstuhl für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie an der TU Braunschweig

11.45 Uhr: **Kaffeepause**

12.00 Uhr: **vLead – die wichtigsten Erkenntnisse** aus dem Projektverbund

12.30 Uhr: **Mittagspause**

13.30 Uhr: **vLead OrgaCheck** – Analyse von Voraussetzungen digitaler Zusammenarbeit im Unternehmen

14.05 Uhr: **vLead IdeaCheck** – eine unternehmensweite Plattform für den Innovationsprozess im Unternehmen

14:35 Uhr: **Kaffeepause**

14.45 Uhr: **vLead TeamCheck** – Analyse von Teamprozessen und Unterstützung der gemeinsamen Reflexion im Team

15.20 Uhr: **vLead Kompass** – Zeit und Vertrauen – Gestaltungsempfehlungen und Impulse zur Orientierung für Teams



15:50 Uhr: Kaffeepause

16:00 Uhr: **vLead Feedback/Coaching Projektleiter**

16:30 Uhr: **Ausblick/Abschluss**

Agenda

10.00 Uhr: **Begrüßung**

Projektträger Dipl.-Ing. Stefan Scherr & Projektleiter Prof. Dr. Antoni

10.15 Uhr: **Die digitale Reise von Gerolsteiner** – ein Reisebericht

Dipl.-Ing. Werner Schwarz, Chief Digital Officer Prokurist bei Gerolsteiner

11.00 Uhr: **Verteilt und doch verbunden: Einsichten und Ausblicke**

Prof. Dr. Simone Kauffeld, Lehrstuhl für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie an der TU Braunschweig

11.45 Uhr: **Kaffeepause**

12.00 Uhr: **vLead – die wichtigsten Erkenntnisse** aus dem Projektverbund

12.30 Uhr: **Mittagspause**

13.30 Uhr: **vLead OrgaCheck** – Analyse von Voraussetzungen digitaler Zusammenarbeit im Unternehmen

14.05 Uhr: **vLead IdeaCheck** – eine unternehmensweite Plattform für den Innovationsprozess im Unternehmen

14:35 Uhr: **Kaffeepause**

14.45 Uhr: **vLead TeamCheck** – Analyse von Teamprozessen und Unterstützung der gemeinsamen Reflexion im Team

15.20 Uhr: **vLead Kompass** – Zeit und Vertrauen – Gestaltungsempfehlungen und Impulse zur Orientierung für Teams

15:50 Uhr: **Kaffeepause**



16:00 Uhr: vLead Feedback/Coaching Projektleiter

16:30 Uhr: **Ausblick/Abschluss**



Ansprechpartner:
Jennifer Schäfer
jennifer.schaefer@uni-due.de
Erich Latniak
erich.latniak@uni-due.de

Feedback-Reflexions-Tool: Einführung

- **Zielsetzung:** Steigerung bzw. Erhaltung der Gesundheit und Leistungsfähigkeit von virtuell arbeitenden operativen Führungskräften
- **Hintergrund:**
 - Virtuelle Führung – gilt als herausfordernder und komplexer als ‚traditionelle‘ Führung
 - Operative Führungskräfte – Anhaltspunkte für höhere Beanspruchung, mehr Belastungen und weniger Ressourcen
- **Umsetzung**
 - Unterstützung von Belastungsreduzierung und Ressourcenaufbau durch Reflexion und Gestaltungsempfehlungen
 - → Individuell verschiedene und dynamische Arbeitsbedingungen
 - → Screening-Instrument zur Reflexion der Arbeitssituation und Empfehlungen von verhältnis- und verhaltenspräventiven Maßnahmen

Feedback-Reflexions-Tool: Aufbau

- **Rückmeldung der Teilnehmenden:**

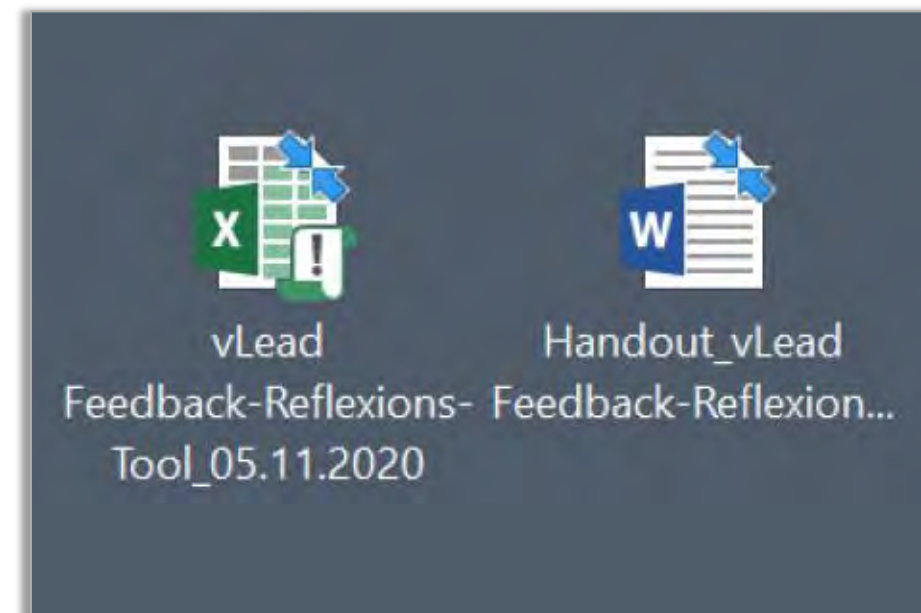
Tool erwünscht, um die Entwicklung des psychischen/physischen Erlebens auch im Zeitverlauf zu prüfen und eigenständig nach Lösungen zu suchen

→ **Feedback-Reflexions-Tool**

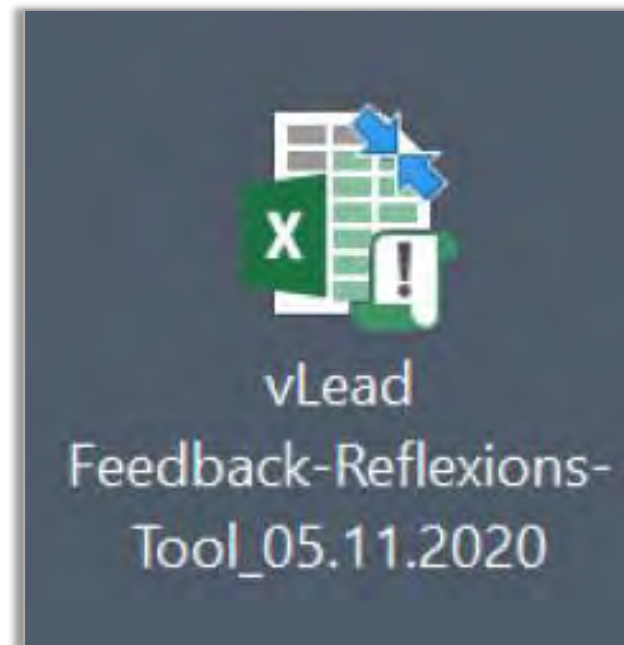
→ **Handout**

- **Das Tool besteht aus zwei Bausteinen:**

- **1) vLead Feedback-Reflexions-Tool** (im Excel-Format), mit Fragen zur Arbeitssituation und einer Auswertung (kurzes Feedback) zur aktuellen Tätigkeit
- **2) einem Handout,** mit entsprechenden Handlungsmaßnahmen zur Belastungsreduktion und Ressourcenaufbau



Feedback-Reflexions-Tool: Aufbau



- Die Excel basierte Tabelle (das vLead-Tool) besitzt 3 Tabellenblätter:
 - 1) Hinweise zur Nutzung
 - 2) Fragen zu Rahmen, Belastungen und Ressourcen
 - 3) Auswertung: aktueller Status der Arbeitssituation und Hinweise für Ansatzpunkte

Hinweise zur Nutzung

Rahmen_Belastungen_Ressourcen

Auswertung

Feedback-Reflexions-Tool: Nutzungshinweise

Hinweise zur Nutzung:

- **Nutzende:** virtuelle Team- und Projektleitende und Coaches
 - **Einsatzform:** Individuell oder unterstützend im Coaching-Gespräch
 - **Basis:** individuelle Arbeitssituation und Umgang damit
- **Förderung der individuellen Gestaltungskompetenz**

Hinweise zur Nutzung

Rahmen_Belastun



UNIVERSITÄT
DUISBURG
ESSEN



IAQ
INSTITUT ARBEIT UND QUALIFIKATION



LEAD
Digitale Teamarbeit

Das vLead Feedback-/Reflexions-Tool:	
Zielsetzung	Das vorliegende Feedback- und Reflexions-Tool soll Ihnen dabei helfen, langfristig Ihre Gesundheit und Leistungsfähigkeit zu fördern bzw. zu erhalten. Dabei geht es vor allem um Ihre individuelle Arbeitssituation und Ihren Umgang damit. Sie nutzen bei Ihrer Arbeit unterschiedliche unterstützende Faktoren, gleichzeitig ergeben sich auch psychische Belastungen, die sich auf Ihr individuelles psychisches und körperliches Befinden, und damit auf Ihre Motivation und Beanspruchung auswirken können. Sie haben mit diesem Tool die Möglichkeit, Ihr Befinden und Ihre Arbeitssituation anhand von einer Frageliste zu reflektieren und schlagen Ihnen entlang Ihrer Befunde Möglichkeiten zur Verbesserung in Form konkreter Maßnahmen vor, die in einem separaten Dokument beschrieben sind. Sie können dies individuelle nutzen oder zur Ergänzung eines Coachings nutzen.
Aufbau	Das Tool besteht aus zwei Bausteinen: • einer Excel-basierte Tabelle mit Fragen zu Ihrer Arbeitssituation, die Ihnen mit der Auswertung ein kurzes Feedback zu Ihrer derzeitigen Tätigkeit gibt • einem Handout, mit entsprechenden Handlungsmaßnahmen, um Ihre Belastungen zu reduzieren bzw. Ressourcen in der Arbeit und in Ihrem Privatleben aufzubauen.
Konkrete Nutzungshinweise	1 Füllen Sie zunächst das Tabellenblatt "Rahmen Belastungen Ressourcen" aus. 2 Gehen Sie dann zum Tabellenblatt „Auswertung“: Sie sehen hier die Befunde für Ihre Belastungen und Ressourcen, sowie für ihr individuelles Bewältigungsverhalten und ihr Befinden. Schwach ausgeprägte Ressourcen und hohe Belastungswerte bieten generell erste Ansatzpunkte für Verbesserungen, die Sie in Ihrem Alltag testen können - behalten Sie bei was Ihnen hilft bzw. gut tut. Höhere Stress- und Burnoutwerte können durchaus kurzfristig bzw. vorübergehend auftreten; bei längerem Anhalten höherer Werte und bei häufigerem Auftreten der erfragten Beschwerden empfehlen wir Ihnen die im Handout skizzierten konkreten Maßnahmen, um Ressourcen aufzubauen und Belastungen zu reduzieren. 3 Sie können im Handout unter der genannten Rubrik nachlesen, was wir Ihnen als Handlungsmöglichkeit empfehlen können. Weitere Hinweise und Online-Tools insbesondere zur Klärung und Verbesserung der virtuellen Zusammenarbeit, der Interaktion und der Mediennutzung in von Ihnen geleiteten Teams finden sie unter https://... im vLead-Teamcheck.



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



ESF
Europäischer Sozialfonds
für Deutschland



EUROPÄISCHE UNION



Zusammen.
Zukunft.
Gestalten.



PTKA
Projektträger Karlsruhe
Karlsruher Institut für Technologie

- Gefördert vom -

- Betreut vom -

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

Feedback-Reflexions-Tool: Rahmen, Belastungen & Ressourcen

- Fragen zur Arbeitssituation:
 - Digitales Arbeiten
 - Teambedingungen und organisationales Umfeld
 - Belastungen/ Ressourcen/ Bewältigungsverhalten
 - Psychisches und physisches Erleben
- Dauer: ca. 15 Minuten

UNIVERSITÄT
DUISBURG
ESSEN

Offen im Denken

IAQ

INSTITUT ARBEIT UND QUALIFIKATION



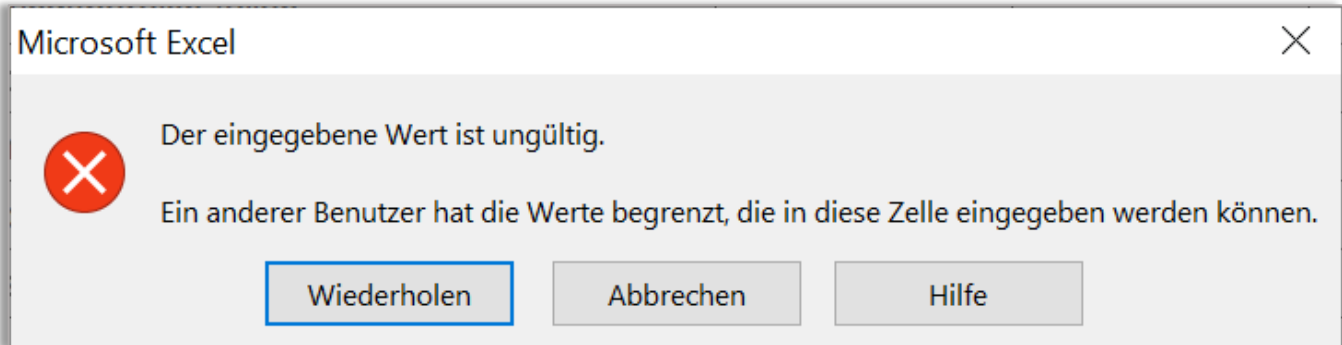
Schritt 1: Bitte füllen Sie dieses Blatt aus.

Sie können Ihre Eingaben mit diesem Button zurücksetzen: Eingaben löschen

Digitales Arbeiten					
	täglich	mehrmals/ Woche	einmal/ Woche	monatlich	nie
Wie häufig arbeiten Sie mit Personen zusammen hauptsächlich über digitale Medien?					
Wie häufig arbeiten Sie mit Personen zusammen, von zu Hause aus (Homeoffice)?					
Wie häufig kommen technisch verursachte Probleme (z.B. nicht funktionierende Technik) bei Ihnen/ Ihrem Team vor.					
Teambedingungen und organisationales Umfeld					
Ich halte die...	sehr gut	gut	teils/teils	schlecht	sehr schlecht
...Personalkapazität meines Teams für die anstehenden Aufgaben für:					
...Kompetenzen und Erfahrungen meines Teams (insgesamt) für die anstehenden Aufgaben/ Projekte für:					
...Motivation meiner Teammitglieder für die anstehenden Aufgaben/ Projekte (insgesamt) für:					
			stimme eher zu	stimme eher nicht zu	weiß nicht
Arbeitet das Team (d.h. sowohl remote als auch Teamarbeitende vor Ort) über digitale Medien gut zusammen?					
Kommt es in der virtuellen Zusammenarbeit häufiger zu Missverständnissen?					
Gab es in der letzten Zeit Konflikte in der Zusammenarbeit in Ihrem (virtuellen) Team?					
Haben in den letzten 6 Monaten ...				Ja	Nein
...Restrukturierungsmaßnahmen (z.B. Zusammenlegung/ Aufspaltung von Arbeitsbereichen) an Ihrem Standort stattgefunden?					
...Ihre Arbeitsaufgaben/ Ihr Aufgabenfeld gewechselt?					
...Veränderungen in der Teambesetzung stattgefunden? (z.B. durch Fluktuation)					

Feedback-Reflexions-Tool: Rahmen, Belastungen & Ressourcen

- **Anwendung:**
- Füllen Sie die Fragen mit je einem x aus, was für Sie am ehesten zutrifft
- Gehen Sie am Ende zum Tabellenblatt „Auswertung“



Ressourcen					
Bitte geben Sie an, was für Sie am ehesten zutrifft:	trifft völlig zu	trifft eher zu	teils-teils	trifft eher nicht zu	trifft gar nicht zu
Es gibt klare Ziele für meine Arbeit.		☒			
Ich weiß genau, welche Dinge in meinen Verantwortungsbereich fallen.			☒		
Ich weiß genau, was von mir bei der Arbeit erwartet wird.				☒	
Meine Arbeit erfährt Anerkennung und Wertschätzung durch das Management/ die Führung.					
Bei wichtigen Belangen werde ich im Bereich von Vorgesetzten regelmäßig informiert.					
Der/die Vorgesetzte ist daran interessiert, dass es seinen/ihren Mitarbeiter/innen gut geht.					
Ich erhalte ausreichend Anerkennung und Rückendeckung durch den/die Vorgesetzte/n.					
Mein/e Vorgesetzte/r gibt mir klare Rückmeldungen zu meiner Arbeitsleistung.					
Mein/e Vorgesetzte/r gibt mir klare Rückmeldungen zu meinen Arbeitsergebnissen.					

Feedback-Reflexions-Tool: Auswertung

- **Das Ampelsystem** zeigt Ihnen, wo Handlungsbedarf zur Verbesserung besteht:
 - grün: kein/wenig aktuelles Handlungspotential
 - gelb: prüfen Sie, ob es sinnvoll ist, Maßnahmen vorzubereiten
 - rot: Handlungsmöglichkeiten gegeben
- Anregungen zu Handlungsmöglichkeiten können Sie unter der angegebenen Nummer im Handout (2. Bestandteil des Tools) finden

Teambedingungen und organisationales Umfeld		Erklärungen im Handout
Personalkapazität	●	siehe 3.1
Kompetenzen/ Erfahrungen des Teams	●	siehe 3.1
Motivation der Teammitglieder	●	siehe 3.1; 4.2.2
Vertrauen im Team	●	siehe 5.2.3; 3.4
Misverständnisse in der Kommunikation	●	siehe 4.2.3; 4.2.4
Konflikte im virtuellen Team		siehe 4.4
Häufigkeit der technisch verursachten Probleme		siehe 3.2
Restrukturierungsmaßnahmen	●	siehe 3.3
Arbeitsaufgaben/Aufgabenfeld gewechselt	●	siehe 3.3
Veränderungen in der Teambesetzung	●	siehe 3.4

Hinweise zur Nutzung | Rahmen_Belastungen_Ressourcen | **Auswertung** | + | ...

Feedback-Reflexions-Tool: Auswertung

- Eine Tabelle der **Ressourcen/ Belastungen** zeigt Ihnen, welche Aspekte bei Ihnen stärker bzw. schwächer ausgeprägt sind
- Auch hier zeigen rote Balken mögliche Ansatzpunkte an, während bei grün wenig Verbesserungspotenzial besteht
- Vorschläge und Handlungsmöglichkeiten finden Sie im Handout unter der genannten Nummer

Ressourcen

Rollenklarheit		siehe 5.1.1
Wertschätzung		siehe 5.2.1
Unterstützung durch Führungskräfte		siehe 5.2.1
Feedback		siehe 5.2.1
Unterstützung durch Kollegen		siehe 5.2.1
Gestaltungsspielraum		siehe 5.1.2
Erholungsmöglichkeiten		siehe 5.4.2
Work-Life Balance		siehe 5.4.2
Berufliche Sinnerfüllung		siehe 5.4.1

Feedback-Reflexions-Tool: Auswertung

- Die blauen Balken zeigen, wie stark etwas bei Ihnen ausgeprägt ist

→ **z.B. beim Bewältigungsverhalten**

- Je länger der Balken, desto intensiver wird die Bewältigungsform genutzt
- kein Balken signalisiert keine Nutzung
- Sie erhalten im Handout Anregungen zu den einzelnen Maßnahmen
- Testen Sie für sich, ob das ein oder andere Verhalten Ihre Leistungsfähigkeit und Gesundheit verbessern kann

Individuelles Bewältigungs-/Gesundheitsverhalten

ungestörtes Arbeiten	
Zeitpuffer	
Kurzpausen	
Leistungskurve	
Überstunden vermeiden	
Überstunden abbauen	
frühzeitig Hilfe beschaffen	
Arbeit besser gestalten	
Prioritäten setzen	
delegieren	
Wissen erweitern	
bessere Planung/Organisation	
Wechsel von konzentrationsint. Aufgaben	
geordneter Tagesablauf	
darüber reden	
Situation mit Humor nehmen	
persönlicher Sinn	
Distanz schaffen	
mit Situation abfinden	
auf Me-Time achten	
Ausdauersport (Radfahren, Schwimmen, Joggen o.ä.)	
Entspannungsübungen	
ausreichend schlafen	
gesund ernähren	

Feedback-Reflexions-Tool: Auswertung

- Diese Grafik zeigt Ihnen die Auswirkungen auf psychisches und physisches Erleben
 - die Balken (rot) zeigen Ihnen, wo Handlungsbedarf und Verbesserungspotenzial bestehen könnte
 - Die blauen Balken kennzeichnen Ihr physisches Befinden. Je länger diese sind, desto häufiger sind Sie hiervon körperlich betroffen
 - Ergebnisse dienen als Hinweise für Handlungsansätze und nicht als „gesicherte Ergebnisse“ zum Befinden

Psychisches/ Körperliches Erleben

Motivation		
Stress		
Emotionale Erschöpfung (Burnout-Dimension)		
Schlafstörungen	mehrmals/ Woche	
Schnelles Ermüden	mehrmals/ Woche	
Nacken- oder Schulterschmerzen	mehrmals/ Monat	
Rückenschmerzen	täglich/fast täglich	
Probleme mit den Augen	täglich/fast täglich	
Kopfschmerzen	mehrmals/ Monat	
Ohrengeräusche	mehrmals/ Monat	
Herzklopfen bei geringer Anstrengung	nie/fast nie	

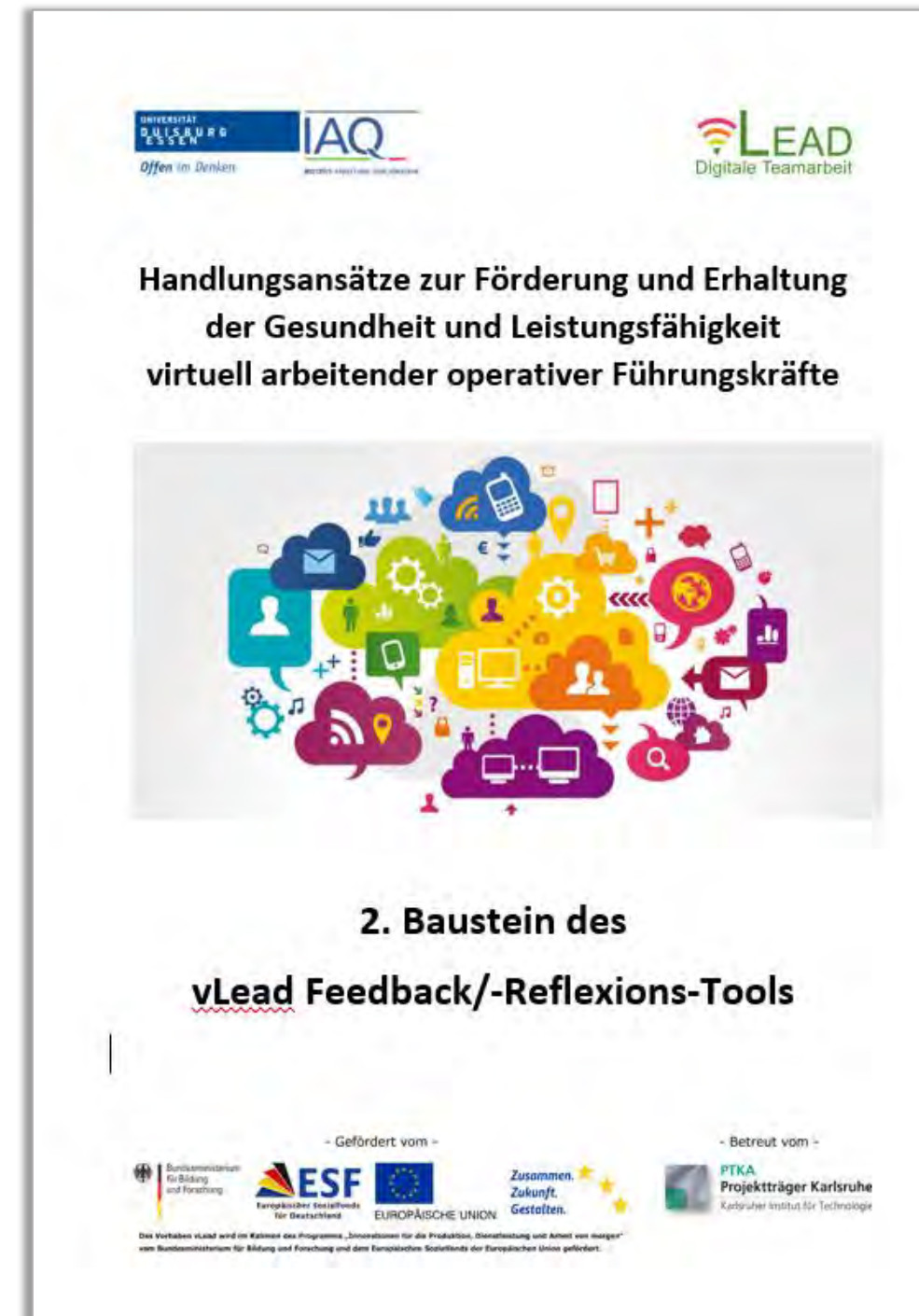
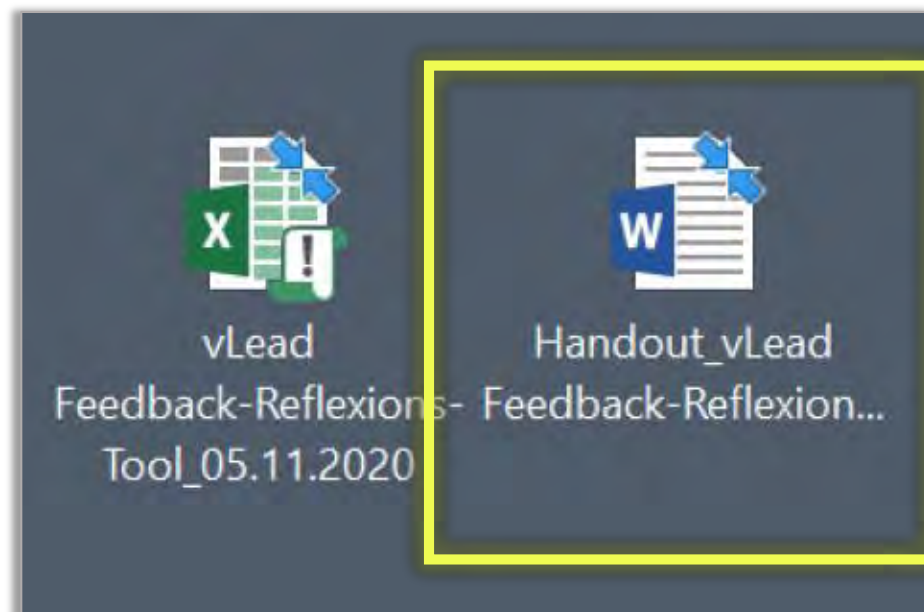
Praxisbeispiele

→ Projektleiter 1

→ Projektleiter 2

Feedback-Reflexions-Tool: Handout

- Nutzen Sie das vLead-Feedback-Tool, wenn Sie Ihre aktuelle Arbeitssituation, Ihr Befinden und Ihre Handlungsmöglichkeiten reflektieren möchten
- Im Handout erhalten Sie Anregungen, um einzelne Belastungen zu reduzieren und Ressourcen aufzubauen
- Ziel sollte es sein, die individuelle Leistungsfähigkeit zu verbessern bzw. zu erhalten



Feedback-Reflexions-Tool: Handout – Aufbau

■ Derzeit in Bearbeitung

→ Ressourcenaufbau

→ Belastungsreduktion

- Überblick der Handlungsmöglichkeiten (kurz)
- Weitere Ausführungen der Handlungsmöglichkeiten finden Sie im Handout unter den im Tool aufgeführten Gliederungsnummern

Belastungstyp (nach Widersprüchen)	psych. Belastung	Gestaltungsmöglichkeit	Regelungsansatz auf Team- und Organisationsebene
(1) widersprüchliche Ziele in der Arbeit	Rollenkonflikt	- Eskalieren/Rückmelden auftretender Rollenprobleme, um Handlungsoptionen zu klären bzw. zu erschließen ('Aushandeln') => wechselseitige Verhaltenserwartung klären - Reflexionsangebote (Coaching, Supervision) nutzen um den Einfluss der eigenen Rolle im Rahmen der komplexen Gesamtsituation zu klären; dabei ist ein systemisches Verständnis zu fördern (z.B. Vorgesetzten einbinden)	- Regelungen und Trainings zur Führung von Personalgesprächen organisationsweit einführen bzw. anbieten (z.B. Schaffung von transparenten Arbeitsbedingungen in Bezug auf Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten) - Angebot von Supervision und Coaching für Führungskräfte organisationsweit anbieten
(2) Aufgabe vs. Ausführungsbedingungen	- Arbeitsunterbrechungen - Zusatzaufwand - Zeitdruck	- Blockzeiten sichern, um konzentrationstensive Aufgaben erledigen zu können (z.B. im Homeoffice oder in Chats/in der virtuellen Kommunikation/Video-Software seinen Status auf „nicht erreichbar“-Setzen) - Eskalieren/Rückmelden auftretender Kapazitäts- und Aufwandprobleme an Vorgesetzte, um systematische Lösungen zu suchen oder zusätzliche bzw. kompensatorische Ressourcen/Entscheidungen zu erschließen (z.B. als Teil des Risikomanagements im Projekt, Verantwortung der opFk dabei klären) => organisationsbedingte Probleme müssen zurück in die Organisation und sollen nicht individuell kompensiert werden!	- Blockzeiten auf Teamebene vereinbaren und wechselseitig respektieren Grundproblem sind die Kapazitäts- und Aufwandschätzungen; dies ist nur teilweise gelöst. Diese Schätzungen sollten in der Organisation möglichst standardisiert und transparent gemacht werden.

Belastungen

Arbeitsunterbrechungen		
Zusatzaufwand		
Zeitdruck		
Aneignungsbehinderungen		
Psychosoziale Belastungen/Emotionsarbeit		
Entgrenzung		
Rollenkonflikt		
Informationsüberflutung		
Kommunikationsrauschen		
Virtuelle Distanz		

siehe 4.2.1
 siehe 4.2.2
 siehe 4.2.2
 siehe 4.3
 siehe 4.4
 siehe 4.5
 siehe 4.1
 siehe 4.2.3
 siehe 4.2.3
 siehe 4.2.4

Feedback-Reflexions-Tool: Handout – Aufbau

- **Unter den aufgeführten Gliederungsnummern**
 - Hintergrundinformationen zur Ausgangssituation
 - Ziele
 - Reflexionsfragen
 - Lösungsmöglichkeiten:
 - Individuelle Handlungsmöglichkeiten
 - Regelungen auf Team- und Organisationsebene

Ziel(e):

- Arbeitsunterbrechungen reduzieren bzw. vermeiden (Ursache)
- die individuelle Arbeit so strukturieren, dass sie möglichst störungsfrei erledigt werden kann (Symptom)

Reflexionsfragen:

Für die Bearbeitung dieses Aspektes, beantworten Sie sich zunächst folgende Fragen:

- Wie kommt Ihre Belastung zustande? Welche Ursachen sehen Sie?
- Wer kann das verbessern? Was können Sie dabei zur Änderung selbst beitragen, was Ihr Team und was Ihr/e Vorgesetzte/r?
- Wen wollen Sie deshalb ansprechen oder mit wem wollen Sie sich dazu abstimmen?
- Wer kann Ihnen bei der Umsetzung möglicher Lösungen helfen?

Agenda

10.00 Uhr: **Begrüßung**

Projektträger Dipl.-Ing. Stefan Scherr & Projektleiter Prof. Dr. Antoni

10.15 Uhr: **Die digitale Reise von Gerolsteiner** – ein Reisebericht

Dipl.-Ing. Werner Schwarz, Chief Digital Officer Prokurist bei Gerolsteiner

11.00 Uhr: **Verteilt und doch verbunden: Einsichten und Ausblicke**

Prof. Dr. Simone Kauffeld, Lehrstuhl für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie an der TU Braunschweig

11.45 Uhr: **Kaffeepause**

12.00 Uhr: **vLead – die wichtigsten Erkenntnisse** aus dem Projektverbund

12.30 Uhr: **Mittagspause**

13.30 Uhr: **vLead OrgaCheck** – Analyse von Voraussetzungen digitaler Zusammenarbeit im Unternehmen

14.05 Uhr: **vLead IdeaCheck** – eine unternehmensweite Plattform für den Innovationsprozess im Unternehmen

14:35 Uhr: **Kaffeepause**

14.45 Uhr: **vLead TeamCheck** – Analyse von Teamprozessen und Unterstützung der gemeinsamen Reflexion im Team

15.20 Uhr: **vLead Kompass** – Zeit und Vertrauen – Gestaltungsempfehlungen und Impulse zur Orientierung für Teams

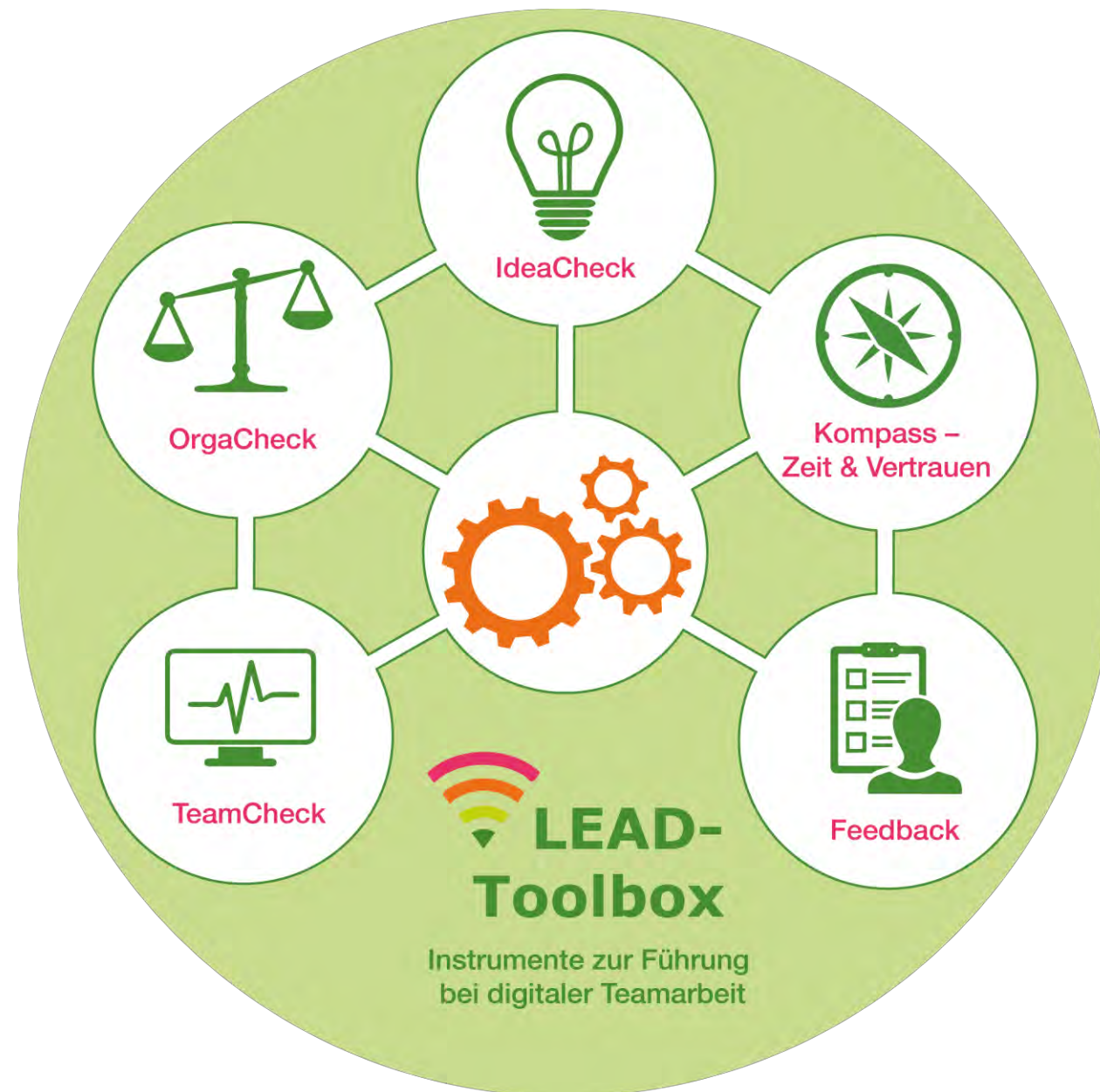
15:50 Uhr: **Kaffeepause**

16:00 Uhr: **vLead Feedback/Coaching Projektleiter**



16:30 Uhr: **Ausblick/Abschluss**

Ausblick & Abschluss



www.vlead.de
info@vlead.de

