

Herausforderungen virtueller Führung in Unternehmen - Ableitung von Anforderungen an aufgaben- und beziehungsorientierte Führungsverhaltensweisen

Christina MAYER, Thushayanthini SIVATHEERTHAN,
Susanne MÜTZE-NIEWÖHNER, Verena NITSCH

*Institut für Arbeitswissenschaft, RWTH Aachen University
Eilfschornsteinstraße 18, D-52062 Aachen*

Kurzfassung: Globalisierung, Fachkräftemangel, langfristige und vor allem auch die kurzfristigen gesellschaftlichen Entwicklungen, die aktuell mit der Pandemie einhergehen, fordern und fördern die örtlich verteilte Zusammenarbeit von Teams in Unternehmen. Die Herausforderungen, die Führungskräfte von virtuellen Teams dabei erleben, wurden in einer Interviewstudie ($N=12$) untersucht. Der halbstrukturierte Interviewleitfaden beinhaltete Fragen zur Team- und Führungsstruktur, Aufgabenorganisation sowie aufgabenorientierten und beziehungsorientierten Führungsverhaltensweisen. Die Interviewergebnisse zeigen auf, dass vor allem aus den strukturellen Gegebenheiten der virtuellen Teams besondere Anforderungen an Führungskräfte entstehen. Hieraus lassen sich Implikationen für die Gestaltung von Führung im virtuellen Kontext sowie für die zukünftige Forschung ableiten.

Schlüsselwörter: virtuelle Führung, geteilte Führung, aufgaben- und beziehungsorientierte Führungsverhaltensweisen, virtuelle Teams

1. Einleitung

In globalen Märkten hat die Qualität der Zusammenarbeit von qualifizierten Fachkräften an räumlich verteilten Standorten eine große Bedeutung - sowohl für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen als auch für die beteiligten Personen selbst. Das breite und zumindest funktional inzwischen weitgehend ausgereifte Angebot an digitalen Kommunikations- und Kollaborationstechnologien ermöglicht die notwendige zeitliche, räumliche und organisatorische Flexibilität für virtuelle Formen der Zusammenarbeit (Antoni & Syrek 2017). Doch nicht nur global agierende Konzerne nutzen diese Möglichkeiten ausgiebig. Auch auf nationaler Ebene gewinnt die ortsverteilte Zusammenarbeit, primär durch mobile Arbeit von zu Hause oder anderen Orten aus, immer mehr an Bedeutung und hat nicht zuletzt durch die Pandemie einen deutlichen Anschlag erhalten (Bonin et al. 2020). Die dabei fast ausschließlich digital vermittelte Kommunikation über E-Mail, Chat, Telefon oder Videokonferenzsysteme stellt neue Anforderungen an die Arbeitsorganisation und damit auch an die Führung von virtuellen Teams (Kauffeld 2016).

Virtuelle Teams kennzeichnen sich durch die überwiegende Zusammenarbeit von verschiedenen Orten aus, wodurch der persönliche Kontakt erschwert wird und die Kommunikation fast ausschließlich über digitale Kommunikations- und Kollaborationsanwendungen erfolgen muss (Dulebohn & Hoch 2017). Dabei unterscheiden sich die virtuellen Teams in ihren Strukturen voneinander, die vor allem aus den Ausprägungen der örtlichen Verteilung abzuleiten sind. Nach O'Leary & Cummings (2007) lässt sich

die geographische Dispersion anhand folgender Kriterien erfassen: die Distanz zwischen den Standorten; die Anzahl der Orte, von denen aus ein Team zusammenarbeitet; die Isolation der Teammitglieder von anderen Kolleg*innen sowie die Ausgeglichenheit der Subgruppengrößen.

Schon zur Jahrtausendwende stellten Avolio et al. (2000) fest, dass die soziale Einflussnahme auf die Teammitglieder zur Erreichung gemeinsamer Ziele in virtuellen Teamstrukturen besondere Anforderungen an Führungskräfte stellt, weil sie eben nicht direkt, sondern medienvermittelt realisiert werden muss. Inwieweit die vielfältigen Führungsverhaltensweisen jedoch über digitale Anwendungen ausgeübt werden können, und ob es darüber hinaus alternativer Führungsansätze bedarf, muss spätestens seit Ausbruch der Pandemie und dem steigenden Bedarf an ortsverteilter Zusammenarbeit differenzierter untersucht werden. Zur Organisation und Kontrolle von Teamprozessen als auch für die Teamentwicklung erfordert es neue Kommunikations- und Abspracheformate sowie die Befähigung der Mitarbeitenden zu einer möglichst eigenständigen Bearbeitung von Aufgaben (Hoch & Kozlowski 2014). Hierbei gewinnt der Ansatz der geteilten Führung an Bedeutung, bei dem Teammitglieder ermächtigt werden, sich gegenseitig im Sinne gemeinsamer Ziele zu führen und zu unterstützen (Carson et al. 2007; Pearce & Conger 2003).

Ein Großteil der Führungsarbeit wird durch aufgabenorientierte und beziehungsorientierte Führungsverhaltensweisen erfüllt (Yukl 2013). Als Führungsverhaltensweisen werden hier in Anlehnung an Yukl nicht die Führungsstile, sondern die konkreten Handlungen und Aufgaben von Führungskräften verstanden. Aufgabenorientierte Führungsverhaltensweisen beinhalten unter anderem die Planung, Verteilung und die Kontrolle von Aufgaben (Yukl 2012). Die Anforderungen zur Erfüllung dieser Führungsverhaltensweisen ergeben sich aus den Aufgabentypen und der Abhängigkeit der Teilaufgaben im Team. Virtuelle Settings eignen sich vor allem für Aufgaben, die möglichst in sich geschlossen sind und unabhängig von anderen bearbeitet werden können (Bell & Kozlowski 2002). Komplexe Aufgaben, wie bspw. Technologieentwicklungen, die aus vielen Arbeitsschritten und Iterationen bestehen, müssen jedoch ebenfalls häufig im virtuellen Kontext bearbeitet werden, da sie Expertise von ortsverteilten Personen erfordern. Die Teamaufgabenkomplexität stellt deshalb ein weiteres wichtiges Kriterium dar, anhand dessen die Anforderungen an aufgabenorientierte Führungsverhaltensweisen in virtuellen Teams untersucht werden können (Bell & Kozlowski 2002).

Neben den aufgabenorientierten sind die beziehungsorientierten Führungsverhaltensweisen ein zweiter wichtiger Bestandteil der Führungsarbeit. Hierunter fallen nach Yukl (2012) unter anderem Anerkennung, Unterstützung und Weiterentwicklung der Mitarbeitenden. Diese Führungsverhaltensweisen fordern eine enge Kommunikation und eine vertrauensvolle Beziehung zu den Mitarbeitenden, sodass der virtuelle Kontext hierbei eine relevante Herausforderung darstellt. Beziehungsorientierte Aufgaben können von anderen Teammitgliedern oder Personen vor Ort (teilweise) mitgetragen werden, vor allem, wenn aufgrund der Teamstruktur ein persönlicher Kontakt zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden nicht möglich ist (Hoch & Kozlowski 2014).

Dieser Beitrag widmet sich einer Frage, die bisher nicht hinreichend untersucht wurde: Welche spezifischen Anforderungen stellen sich an aufgaben- sowie beziehungsorientierte Führungsverhaltensweisen in virtuellen Teamstrukturen?

2. Methodik

Für die empirische Untersuchung der Forschungsfrage wurde der methodische Ansatz einer Interviewstudie gewählt. Anforderung an die Auswahl der Interviewpartner*innen ($N=12$) war, dass sie Teil eines Teams sind, welches zumindest anteilig virtuell zusammenarbeitet. Dabei wurden Personen mit und ohne Führungsverantwortung interviewt, um beide Perspektiven zu integrieren. Der halbstrukturierte Interviewleitfaden beinhaltete Fragen zur Teamstruktur und zur Aufgabenorganisation. Die interviewten Personen wurden weiterhin gebeten, beziehungsorientierte Führungsverhaltensweisen zu schildern, die sie als Führungskräfte oder mit ihren Führungskräften im virtuellen Kontext erleben. Im Einvernehmen mit den Interviewpartner*innen wurden die Gespräche aufgezeichnet, transkribiert und anschließend nach dem methodischen Ansatz der inhaltlichen Strukturierung nach Mayring (2015) ausgewertet. Für das Kategoriensystem wurden folgende Kategorien aus der Literatur abgeleitet: Distanz zwischen den Standorten, Möglichkeit des persönlichen Kontakts, Ausgeglichenheit der Subteamgröße (O’Leary & Cummings 2007), Teamaufgabenkomplexität (Bell & Kozlowski 2002), aufgabenorientierte Führungsverhaltensweisen und beziehungsorientierte Führungsverhaltensweisen (Yukl 2012).

3. Ergebnisse

Die Stichprobe ($N=12$) besteht aus fünf Führungskräften und sieben Mitarbeitenden, die bis auf zwei Teilnehmende zum Zeitpunkt der Befragung in unterschiedlichen virtuellen Teams mitwirkten. Acht der interviewten Personen arbeiteten in global verteilten Teams, vier hingegen in Teams, die aufgrund mobiler Arbeit in einem hohen Umfang virtuell zusammenarbeiten.

Im Folgenden werden Auszüge aus den Ergebnissen der Interviewanalyse dargestellt. Mit Hilfe der Kriterien der örtlichen Verteilung lassen sich vier verschiedene Ausprägungen von virtuellen Teamstrukturen differenzieren (Tab.1).

Tabelle 1: Gefundene virtuelle Teamstrukturen, differenziert nach Kriterien der örtlichen Verteilung

Virtuelle Teamstrukturen	T1 - Globale Teams mit Hauptstandort (N=3)	T2 - Globale Teams bestehend aus lokalen Subgruppen (N=2)	T3 - Globale, bereichsübergreifende Projektteams (N=3)	T4- Lokale Teams mit Homeoffice-Nutzung (N=4)
Distanz zwischen Standorten	groß	groß	groß	klein
Möglichkeit zum persönlichen Kontakt	lokal häufig/ global selten persönlicher Kontakt	lokal häufig, global selten persönlicher Kontakt	seltener persönlicher Kontakt	mittel bis häufiger persönlicher Kontakt
Ausgeglichenheit der Subgruppengröße	gering	hoch	hoch	mittel

Drei Personen beschreiben eine global verteilte Teamstruktur (T1), in der der größte Teil des Teams an einem Standort beschäftigt ist, während einzelne Teammitglieder von anderen Ländern aus mitarbeiten. Die Isolation einzelner Kolleg*innen kennzeichnet diese Form der Struktur eines virtuellen Teams.

„Bei mir sind die Herausforderungen [...], wenn ein Großteil der Leute an einer Stelle sitzt, dann ist es fast noch schwieriger sozusagen die Leute, die nicht in diesem Kern sitzen, einzubinden.“ (I1)

Anders gestaltet es sich bei der zweiten Ausprägung virtueller Teamstrukturen (T2), der sich zwei interviewte Personen zuordnen lassen. Diese arbeiten ebenfalls in einem global verteilten Unternehmen, jedoch besteht das globale Team aus mehreren lokalen Subgruppen. Hierdurch ist der persönliche Austausch innerhalb der lokalen Gruppen gegeben, es besteht aber die Herausforderung, über die Standorte hinweg eine vertrauensvolle Kommunikation und Beziehung zu und zwischen den Mitarbeitenden aufzubauen.

„But obviously, if you haven't met people face to face it could be much trickier to form any sort of relationship with them [...]“ (I3)

Die Zusammenarbeit im Rahmen von Projekten kann als weitere Form einer globalen Teamstruktur (T3) identifiziert werden (N=3). Die Besonderheit ist hier, dass die Teams eine gemeinsame Projektleitung haben, jedoch unterschiedliche disziplinarische Führungskräfte, die ebenso wie die Teammitglieder verschiedenen Unternehmensbereichen angehören. Es liegt eine ausgeglichene Teamstruktur vor, die jedoch durch eine hohe Isolation der einzelnen Teammitglieder gekennzeichnet ist.

„Mein Projektmanager, mit dem spreche ich quasi ab, was meine Aufgaben sind, [...] und mein Chef selber, der kümmert sich um alle Personalthemen, also Fortbildungen [...]“ (I6)

Vier interviewte Personen arbeiten in Teams mit einer geringeren örtlichen Verteilung (T4). Alle Teammitglieder haben einen gemeinsamen Bürostandort, jedoch besteht die Option regelmäßig im Homeoffice oder an anderen Orten zu arbeiten, wodurch selten alle Kolleg*innen gemeinsam vor Ort sind.

„Also wir haben tatsächlich nur noch eine kleine Schnittmenge, nämlich mittwochs vormittags zwischen neun und zwölf, da sind von den Arbeitszeitmodellen eigentlich alle hier.“ (I7)

Bei der Auswertung der Interviews hinsichtlich der aufgabenorientierten Führungsverhaltensweisen wurde das Kriterium der Teamaufgabenkomplexität berücksichtigt. Die Teams der ersten virtuellen Teamstruktur (T1) zeigen eine eher geringe Teamaufgabenkomplexität auf; die direkte Planung, Verteilung und Kontrolle der Aufgaben übernehmen hier primär die Führungskräfte. Diese Aufgabenorganisation tritt auch bei zwei Teams mit einer hohen Homeoffice-Nutzung (T4) auf. Interviewpartner*innen die eine größere Abhängigkeit der Aufgaben innerhalb des Teams beschreiben, weisen darauf hin, dass Aufgaben teilweise oder zu einem hohen Maße auch untereinander selbstorganisiert geplant, verteilt und kontrolliert werden (T2, T3 und T4). Je nach beschriebener Teamaufgabenkomplexität unterscheidet sich auch die Nutzung von digitalen Kommunikations- und Kollaborationsanwendungen. So wird bei einer geringen Teamaufgabenkomplexität eine Teambesprechung z.B. über ein Videokonferenzsystem als passendes Format zur Aufgabenverteilung genannt, während bei einer höheren Teamaufgabenkomplexität, wie bspw. bei den Projektteams in allen drei Fällen, zusätzlich ein Ticketsystem genutzt wird.

Mit Blick auf die Interviewergebnisse zu den Anforderungen an beziehungsorientierte Führungsverhaltensweisen äußern alle interviewten Führungskräfte, dass es herausfordernd ist, bei fehlendem persönlichen Kontakt eine vertrauensvolle Beziehung zu den Mitarbeitenden aufzubauen. Dies sei zwar möglich, jedoch mit mehr Zeit

und Aufwand verbunden. Darüber hinaus lassen sich verschiedene Formen der Verteilung von beziehungsorientierten Führungsverhaltensweisen identifizieren. Insbesondere bei einer hohen Isolation einzelner Mitarbeitenden tritt der Fall auf, dass andere Personen, sowohl innerhalb als auch außerhalb des Teams, eine unterstützende und motivierende Funktion einnehmen (T1, T3). Drei interviewte Personen berichten von der Anwendung eines sogenannten „Buddy-Konzepts“. Ein Buddy ermöglicht den sozialen Austausch vor Ort und übernimmt eine unterstützende Rolle, sodass die Führungskraft entlastet wird. Eine weitere Person schildert eine Führungsstrategie im eigenen Unternehmen, bei der Führungskräfte mehr von den inhaltlichen Aufgaben befreit werden sollen, damit sie ihre Führungsaufgaben im virtuellen Setting besser erfüllen können. Eine andere Form der Kompensation des fehlenden persönlichen Kontakts wird von einem Interviewpartner geschildert, der nahezu ausschließlich im Homeoffice arbeitete:

„[...] weil so Home-Office ist mal ganz nett, aber auch nicht die ganze Zeit. [...] und dann bin ich halt irgendwann in so einen Co-Working Space gewandert.“ (I5)

4. Diskussion

Hinsichtlich der Gestaltung von aufgabenorientierten Führungsverhaltensweisen in virtuellen Teams stützen die Ergebnisse Ansätze, die in der Teamaufgabenkomplexität ein zentrales Kriterium zur Differenzierung von Teams und zur Ableitung von Gestaltungsempfehlungen sehen (Bell & Kozlowski 2002). Die Interviewergebnisse bestätigen, dass bei einer geringen Teamaufgabenkomplexität eine klassische vertikale Arbeitsteilung, bei der die Planung, Aufgabenverteilung und Kontrolle der Führungskraft obliegen, auch in virtuellen Teams zielführend sein kann. Je höher die Interdependenz zwischen den Aufgabenteilschritten der einzelnen Teammitglieder jedoch ist, umso wichtiger wird es, dass sie möglichst selbstorganisiert zusammenarbeiten können. Mit steigender Teamaufgabenkomplexität könnte folglich die Verteilung von aufgabenorientierten Führungsverhaltensweisen auf die Teammitglieder sinnvoll sein. Über die Planung, Verteilung und Kontrolle hinaus erhält die Gestaltung von Kollaborationsstrukturen eine zusätzliche Relevanz als Führungsaufgabe im virtuellen Kontext. Führungskräfte müssen einen passenden Rahmen der Kommunikation und Kollaboration schaffen und abhängig von den Inhalten und des Abstimmungsbedarfs die richtigen Kommunikationskanäle einsetzen (Dennis et al. 2008).

Erkenntnisse aus den Interviewaussagen zu Herausforderungen beziehungsorientierter Führungsverhaltensweisen, zeigen auf, dass die Anforderungen an beziehungsorientierte Führungsverhaltensweisen im virtuellen Kontext von der Teamstruktur abhängig sind. Die Gestaltung von beziehungsorientierten Führungsverhaltensweisen hängt in erster Linie von der Möglichkeit des persönlichen Kontakts ab, der maßgeblich den Aufbau von Vertrauen in Beziehungen beeinflusst (Hill et al. 2008). Hieraus kann die Implikation aus den Interviews abgeleitet werden, dass eine Führungskraft ihre Mitarbeitenden, selbst bei globaler Verteilung zu Beginn der Zusammenarbeit persönlich kennenlernen sollte. Kann die Führungskraft sich nicht regelmäßig mit den Mitarbeitenden vor Ort treffen, erscheint es wichtig, gezielt Arbeitsumgebungen zu schaffen, in denen Mitarbeitende durch Kolleg*innen oder Dritte Möglichkeiten zum persönlichen Austausch erhalten. In welchem Umfang andere Personen dabei beziehungsorientierte Führungsaufgaben effektiv - im Sinne der Organisation und der Beschäftigten - übernehmen können, muss weiter untersucht werden.

Aus den Interviews lassen sich erste Gestaltungsempfehlungen für die Führung virtueller Teams ableiten, die jedoch aufgrund der kleinen Stichprobe durch weitere empirische Untersuchungen konkretisiert und abgesichert werden müssen. Anzunehmen ist, dass in Abhängigkeit von der virtuellen Teamstruktur und der Teamaufgabenkomplexität unterschiedliche Anforderungen an die Ausgestaltung von aufgaben- und beziehungsorientierten Führungsverhaltensweisen bestehen. Damit rücken Ansätze zur geteilten Führung in den Fokus (D'Innocenzo et al. 2016). Es sollte weiter untersucht werden, welche konkreten Führungsverhaltensweisen dabei in welchem Ausmaß und unter welchen Bedingungen ge- oder verteilt werden können sowie darüber hinaus, welche Auswirkungen unterschiedliche Verteilungen auf die Führungs- und die Gruppeneffektivität haben.

5. Literatur

- Antoni CH, Syrek C (2017) Digitalisierung der Arbeit: Konsequenzen für Führung und Zusammenarbeit. Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO) 48:247-258.
- Avolio BJ, Kahai S, Dodge GE (2000) E-leadership: Implications for theory research and practice. The Leadership Quarterly 11:615-668.
- Bell BS, Kozlowski SW (2002) A typology of virtual teams: Implications for effective leadership. Group & Organization Management 27:14-49.
- Bonin H, Eichhorst W, Kczynska J, Kümmerling A, Rinne U, Scholten A, Steffes S (2020) Verbreitung und Auswirkungen von mobile Arbeit: Kurzexpertise. Abgerufen 3. Dezember 2020. <https://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/70079>
- Carson JB, Tesluk PE, Marrone JA (2007) Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. Academy of Management Journal 50:1217-1234.
- Dennis AR, Fuller RM, Valacich JS (2008) Media, tasks and communication processes: A theory of media synchronicity. MIS Quarterly 32:575-600.
- D'Innocenzo, L. Mathieu, J. E. Kukenberger, M. R. (2016). A meta-analysis of different forms of shared leadership–team performance relations. Journal of Management 42: 1964–1991.
- Hill N, Bartol K, Tesluk P, Langa K (2008) Organizational context and face-to-face interaction: influence on the development of trust and collaborative behaviors in computer mediated groups. Organizational Behavior and Human Decision Processes 108: 187-201.
- Hoch JE, Kozlowski SWJ (2014) Leading virtual teams: Hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership. Journal of Applied Psychology 99: 390-403.
- Kauffeld S, Handke L, Straube J (2016) Verteilt und doch verbunden: Virtuelle Teamarbeit. Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO) 47:43-51.
- Kozlowski SWJ, Ilgen DR (2006) Enhancing the effectiveness of Work Groups and Teams. Psychological Science in the Public Interest 7:77-124.
- Mayring P (2015) Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken, Volume:12, überarbeitete Auflage. Weinheim: Beltz.
- O'Leary MB, Cummings JN (2007) The Spatial, Temporal, and Configurational Characteristics of Geographic Dispersion in Teams. MIS Quarterly 31:433-452.
- Pearce CL, Conger JA (2003) All those years ago: the historical underpinnings of shared leadership. In: Pearce CL, Conger JA (Eds.) Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership. Thousand Oaks: SAGE Publications, 1-18.
- Yukl G (2012) Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention. Academy of Management Perspectives 26:66-85.
- Yukl G (2013) Leadership in organizations. Edinburgh Gate: Pearson Education limited.

Danksagung: Das Vorhaben LUTZ (FKZ 02L18B535) wird im Rahmen des Programms „Zukunft der Arbeit“ vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und dem Europäischen Sozialfonds gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut.



Gesellschaft für
Arbeitswissenschaft e.V.

Arbeit HUMAINE gestalten

67. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

Lehrstuhl Wirtschaftspsychologie (WiPs)
Ruhr-Universität Bochum

Institut für Arbeitswissenschaft (IAW)
Ruhr-Universität Bochum

3. - 5. März 2021

GfA-Press

Bericht zum 67. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 3. - 5. März 2021

**Lehrstuhl Wirtschaftspsychologie, Ruhr-Universität Bochum
Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum**

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.
Dortmund: GfA-Press, 2021
ISBN 978-3-936804-29-4

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Dortmund**

Schriftleitung: Matthias Jäger

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet:

- den Kongressband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen,
- den Kongressband oder Teile daraus in Print- und/oder Nonprint-Medien (Webseiten, Blog, Social Media) zu verbreiten.

Die Verantwortung für die Inhalte der Beiträge tragen alleine die jeweiligen Verfasser; die GfA haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

Screen design und Umsetzung

© 2021 fröse multimedia, Frank Fröse

office@internetkundenservice.de · www.internetkundenservice.de