

# **Führung bei mobiler IT-gestützter Arbeit – Identifikation neuer Belastungen und Gestaltung guter Praxis**

Sylwia BIRSKA

*Institut für Arbeitsschutz der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (IFA)  
Alte Heerstraße 111, 53757 Sankt Augustin*

**Kurzfassung:** Die weit verbreitete Zunahme mobiler Arbeit sowie Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien und der Mangel an geeigneten Führungskonzepten stellen Führungskräfte mobil Beschäftigter vor neue Herausforderungen. Diese weitreichenden Veränderungen der Arbeitswelt bringen entsprechende Belastungen und mögliche Beanspruchungsfolgen mit sich. In dieser Untersuchung wird der Einfluss von Führungs- sowie Kommunikationsverhalten auf psychische Beanspruchung sowie Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten an mobilen Arbeitsplätzen untersucht.

**Schlüsselwörter:** Führung, Kommunikation, mobile IKT, mobile Arbeit, psychische Belastung

## **1. Einleitung**

Der rasante Fortschritt im Bereich mobiler Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) und die zunehmende Nutzung mobiler IKT am Arbeitsplatz beeinflussen den Arbeitsprozess und schaffen einen neuen Kontext für Führung. In vorangegangenen Forschungsprojekten des Instituts für Arbeitsschutz der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung zeigten sich technische und organisationale Defizite mobiler IT-gestützter Arbeit. Zudem mangelt es an geeigneten Führungskonzepten, die sich auf spezifische Anforderungen und Kompetenzerfordernisse mobiler IT-gestützter Arbeit beziehen (Bretschneider 2011; Hensch 2012). Führung bringt in diesem Kontext neue Herausforderungen für die verantwortlichen Akteure mit sich, denn die Effektivität klassischer Führung ist reduziert, da es nur noch wenig persönlichen Kontakt zwischen den Führungskräften und ihren mobil Beschäftigten gibt. Ein Großteil des Kontakts basiert auf digitaler Kommunikation.

Das Führungskonzept „Empowering Leadership“ verfolgt die Idee einer Führungskraft, die sich selbst weitgehend zurückzieht und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihr Verhalten selbst steuern. Die Aufgabe der Führungskraft besteht darin, ihr Team beim Selbstmanagement zu unterstützen, indem sie die Teammitglieder in Entscheidungen miteinbezieht, Informationen bereitstellt, mit der eigenen Arbeit ein Vorbild darstellt und dem Team als Coach zur Verfügung steht. Die Teammitglieder können somit autonom und eigenverantwortlich arbeiten. Bei diesem Ansatz steht die Selbstorganisationsfähigkeit der Teammitglieder im Fokus, die durch die Führungskraft gestärkt wird (Arnold et al. 2000).

Führungskräfte, die verteilte Mitarbeitende leiten, sehen sich vor die Schwierigkeit gestellt, das richtige Medium für die Kommunikation auszuwählen und einzusetzen. Für eine gute Qualität der Kommunikation, ist u.a. die Informationsmenge bedeutsam. Sie darf den Beschäftigten nicht überfordern und muss gleichzeitig

genügend Informationen enthalten, damit die Arbeitsaufgabe adäquat erledigt werden kann. Zudem müssen Informations- und Kommunikationstechnologien gezielt der Aufgabe und Situation angemessen eingesetzt werden, um eine gute Kommunikationsqualität zu erreichen (Rózsa & Sperka 2003).

Sind Defizite im Führungs- und Kommunikationsverhalten erkennbar, wird erwartet, dass diese mit erhöhten Beanspruchungsfolgen und geringer Arbeitszufriedenheit einhergehen. Im Kontext der Erwerbsarbeit stellt Irritation einen Indikator für psychische Beanspruchung dar.

## 2. Methode

Das Forschungsprojekt gliedert sich in einen quantitativen und qualitativen Teil und identifiziert den Bedarf an angemessener Führung sowie den Bedarf an spezifischen Führungsinstrumenten für mobile IT-gestützte Arbeit.

Der quantitative Teil der Untersuchung besteht aus der schriftlichen Befragung mobil Beschäftigter zu Führungs-, Kommunikationsverhalten, psychischen Beanspruchungsfolgen und Arbeitszufriedenheit (siehe Tabelle 1).

**Tabelle 1:** Konzeption des Mitarbeiterfragebogens.

Unabhängige Variablen	Abhängige Variablen
<p><b>Führungsverhalten:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• gemessen mit Empowering Leadership Questionnaire (ELQ) (Arnold et al. 2000)</li> </ul>	<p><b>psychische Beanspruchungsfolgen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kurzfristige Stressreaktion: gemessen mit Irritations-Skala nach Mohr et al. (2005)</li> </ul>
<p><b>Kommunikationsverhalten:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• gemessen mit eigenen Items in Anlehnung an KomminO (Kommunikation in Organisationen) nach Rózsa und Sperka (2003)</li> <li>• gemessen mit eigenen Fragen zum Einsatz und zur Bewertung von Kommunikationsmitteln &amp; Technik</li> </ul>	<p><b>Arbeitszufriedenheit</b></p>

Der qualitative Teil der Studie besteht aus semistrukturierten Interviews mit Führungskräften zur Analyse der Führungsaufgaben unter Einbeziehung des gesamten Kontexts bestehend aus Arbeitsmitteln, physischer, organisatorischer und sozialer Umgebung (siehe Tabelle 2).

**Tabelle 2:** Konzeption des Interviewleitfadens für Führungskräfte.

<b>Führungskraft:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Qualifikation, besondere Erfahrung</li></ul>
<b>Führungsaufgabe:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• typische Führungsaufgaben</li><li>• häufig wiederkehrende bzw. sehr wichtige Aufgaben in Bezug auf die Kommunikation mit den Teammitgliedern</li><li>• Nutzung von Hilfsmitteln zur Ausführung der Führungsaufgaben (z.B. IKT)</li><li>• Besonderheiten beim Führen mobiler Teams (organisatorisch, technisch und sozial bedingte Störungen/Unterbrechungen)</li></ul>

### 3. Ausblick

Basierend auf den Ergebnissen, werden Empfehlungen für die berufliche Praxis in Form von Leitfäden erarbeitet. Zudem werden Workshops für Führungskräfte angeboten, um Führungsfähigkeiten zu optimieren.

### 4. Literatur

- Arnold JA, Arad S, Rhoades JA, Drasgow F (2000) The empowering leadership questionnaire: the construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 249-269.
- Bretschneider-Hagemes M (2011) Belastungen und Beanspruchungen bei mobiler IT-gestützter Arbeit – Eine empirische Studie im Bereich mobiler, technischer Dienstleistungen. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft* 65 Nr. 3: 223-233.
- Hensch M (2012) *Mobile Arbeit im Fokus lösungsorientierter Personalentwicklung*. München, GRIN Verlag GmbH.
- Mohr G, Rigotti T, Müller A (2005) Irritation - ein Instrument zur Erfassung psychischer Beanspruchung im Arbeitskontext. Skalen- und Itemparameter aus 15 Studien. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 49(1), 44-48.
- Rózsa J, Sperka M (2003). Kommunikation im Rahmen der Organisations- und Personalentwicklung. *Verbandsdienst der Lebenshilfe – Führen, Kommunizieren, Organisieren*, 2/03, 56-6.