

Der Einfluss von Personalführung auf Technostress – Eine qualitative Studie zu den gesundheitlichen Folgen digitaler Arbeit

Tim Rademaker M. A.

Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf

Lehrstuhl für BWL, insb. Arbeit, Personal und
Organisation

Univ.-Prof. Dr. Stefan Süß

Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf

Lehrstuhl für BWL, insb. Arbeit, Personal und
Organisation

Ausgangssituation und Problemstellung

- zunehmende digitale Durchdringung von Erwerbsarbeit (vgl. Matt u. a. 2015; Dragano/Lunau 2020)
- Digitale Arbeit birgt Potenzial, als Beanspruchung wahrgenommen zu werden (sog. **Technostress**) (vgl. z. B. La Torre u. a. 2019).
- **Personalführung** als versatiler Einflussfaktor auf das Stressempfinden von Geführten (vgl. z. B. Frank/Felfe/Pundt 2014; Weiß/Süß 2016; Rudolpf/Murphy/Zacher 2020)
- Erkenntnisse zum Einfluss von Führung auf Stressempfinden von Geführten nur bedingt auf **digitalen Arbeitskontext** übertragbar:
 - IKT verändern Arbeit auf inhaltlicher, örtlicher und zeitlicher Ebene (vgl. Brynjolfsson/McAfee 2014).
 - Führungskräfte haben Einfluss auf IKT-Nutzung durch Geführte (vgl. Cortellazzo/Bruni/Zampieri 2019) und Veränderungsprozesse (vgl. Faupel/Süß 2019).

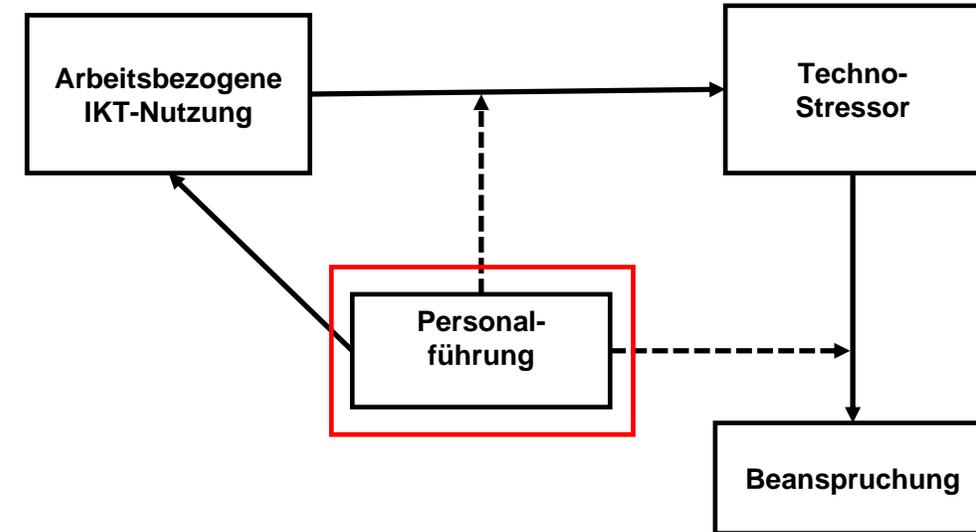
Ziel der Studie:

Analyse der Wirkung von Personalführung auf wahrgenommenen Technostress von digital arbeitenden Geführten

Technostress (Brod 1982)

= „stress experienced by end users of information and communication technologies“ (Ragu-Nathan u. a. 2008, S. 417)

- **Technostressoren:** technologische Faktoren, die als potenziell belastend wahrgenommen werden (vgl. Ragu-Nathan u. a. 2008)
- **Beanspruchung:** gesundheitliche und arbeitsbezogene Beeinträchtigungen
- Fokus: situativer Faktor **Personalführung**



- Personalführung in quantitativen Studien mehrheitlich als Prädiktor von Technostressoren (vgl. z. B. Spagnoli u. a. 2020) oder Moderator zwischen Stressoren und stressbedingten Folgen digitaler Arbeit (vgl. z. B. Bauwens u. a. 2021; Park et al. 2020)
- Defizit qualitativ explorativen Studien die den Zusammenhang zwischen Personalführung und Technostress untersuchen
- Diskurs bisher primär von der Geführtenperspektive dominiert (vgl. z. B. Turel/Gaudio 2018; Chambel/Castanheira/Santos 2022)

1

Leitfadengestützte Experten*inneninterviews (April - Mai 2022), n = 10; \varnothing = 43 min

- Forschende n = 2
- Gewerkschaftler*innen n = 4
- Betriebsratsmitglieder n = 4

2

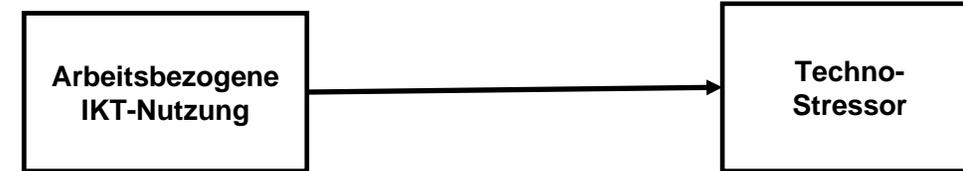
Leitfadengestützte Interviews auf betrieblicher Ebene (August - Oktober 2022), n = 20

- Führungskräfte mit mind. 2 Jahren disziplinarische Führungserfahrung (n = 10; \varnothing = ca. 34 min)
- Geführte (n = 10; \varnothing = 32 min)
- Großunternehmen aus dem IKT-Bereich (n = 4), Kleinunternehmen (n = 3)
- IKTs nahmen einen wesentlichen Stellenwert im Arbeitsalltag aller Befragten ein

- Auswertungsmethode angelehnt an GIOIA (vgl. Gioia u. a. 2012)

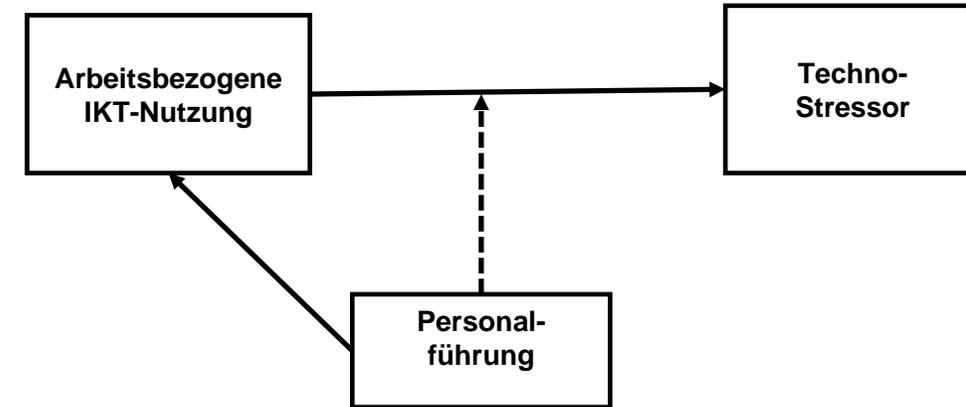
Ergebnisse: Belastungen

- Entgrenzung (Führende und Geführte)
 - Ausdehnung Arbeitszeiten
 - Probleme ein klares Ende zu finden
 - Erreichbarkeit außerhalb Arbeitszeiten
- Arbeitsverdichtung
 - Taktung Videokonferenzen (insb. Führende)
 - Kommunikationskanäle
- unpersönliche Kommunikation (Führende und Geführte)
 - Isolation im Home-Office
 - Video-Konferenzen unpersönlich, meist ohne Kamera



Direkter Einfluss

- direkter Einfluss durch die Nutzung von IKTs in Interaktion mit Geführten
 - Nutzung von IKT für Kontakt
 - IKT als Kontrollinstrument
- Regeln zur IKT-Nutzung
 - Regeln zur Zusammenarbeit über IKT
 - teilweise Erarbeitung im Team in Form von Workshops

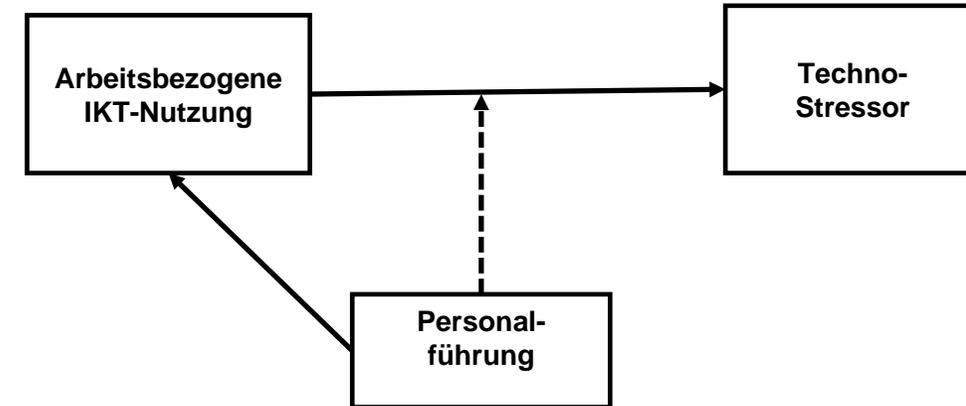


„Wenn ich abends eine E-Mail weiterleite, hat der einzelne schon, glaube ich, den Anspruch oder spürt den Druck da auch drauf zu antworten [...] und dann merke ich, wie schnell die drauf antworten, obwohl sie eigentlich im Urlaub sind, oder obwohl Wochenende ist oder obwohl Abend ist.“

– Führungskraft (Personaldienstleister)

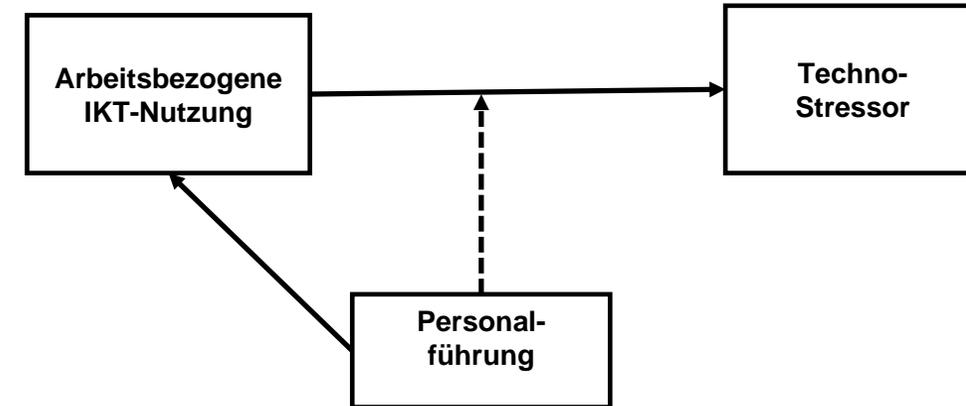
Indirekter Einfluss

- Viele Führungskräfte stellen hohe Erreichbarkeitserwartungen an sich selbst.
 - „Da muss man natürlich erreichbar sein als man das wäre, wenn man nur Mitarbeiter hat, die im Büro tätig sind. Genauso auch inhaltliche Fragen und fachliche Fragen.“ – Führungskraft (Bereich Innovation, Technologieunternehmen)
- IKT-Nutzung außerhalb Arbeitszeiten
 - „Aber im Grunde genommen, am Wochenende checke ich mehrmals meine Mails. Ich schaue mir auch die Reportings an, die da täglich kommen.“ – Führungskraft (Bereich Marketing, IKT-Unternehmen)
- IKT-Nutzung durch Führungskraft beeinflusst IKT-Nutzung von Geführten.



Indirekter Einfluss

- Führende waren sich Einfluss eigener Nutzung teils bewusst.
 - persönliche Regeln: schreiben keine Mails im Urlaub, nach Feierabend; terminieren Mails
 - nutzten Vorbildfunktion: Strategien im Umgang mit Stressoren

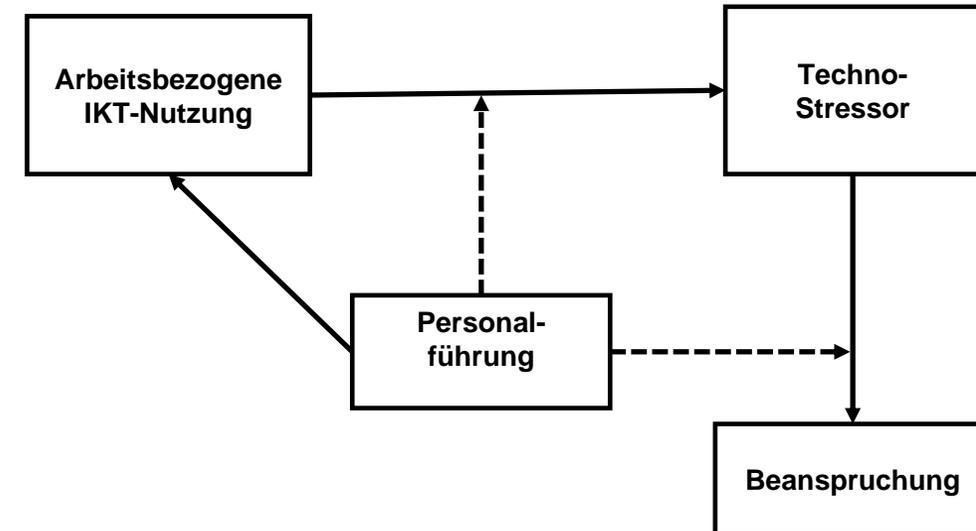


„[...] Das ist eine Vorgabe für mich, an das Team, aber auch anders herum, ich sage den Leuten, stellt euch selber Blocker ein. Das führt nicht dazu, dass man nicht eingeladen wird, aber das führt dazu, dass man als beschäftigt angezeigt wird, und so schützt man sich halt selber“ – Führungskraft1 (Abteilung Finance, IKT-Unternehmen)

Rolle Führungskraft im Digitalisierungsprozess

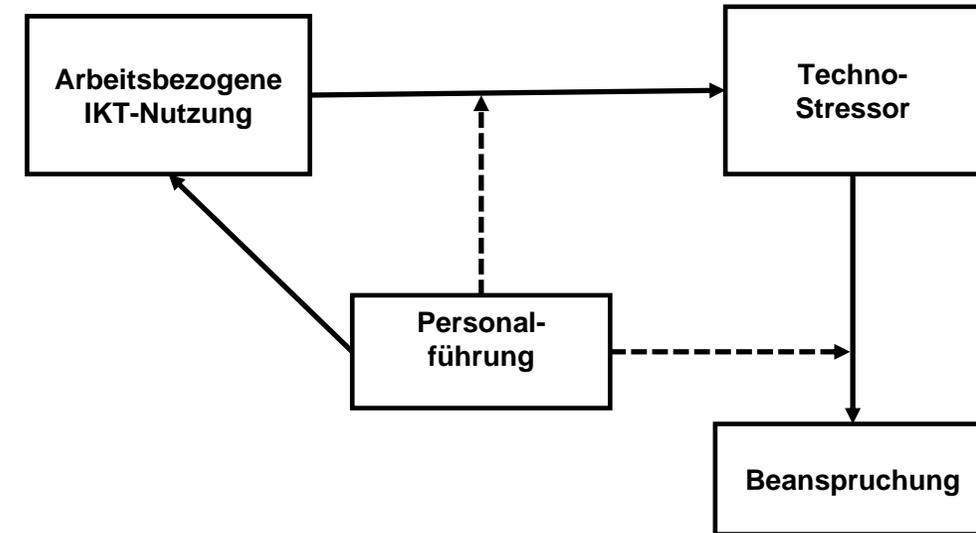
- Enabler/Brücke zwischen Mitarbeitenden und IKT
 - Aufgabe der Führungskraft Akzeptanz zu schaffen

„Was brauchst du, dass du dieses Tool dann auch nutzen kannst? Dass es dir hinterher einfacher geht. Dass du also quasi dazulernst oder dass du dich weiterentwickelst [...]?“ – Führungskraft2 (Abteilung Finance, IKT-Unternehmen)
- Führung als Kommunikation/Problemlöser
- Erfolgreiche Führung kann jedoch nur bis zu gewissem Grad über digitale Kanäle erfolgen.
 - erschwerte Einschätzung von Problemen
 - Unterstützungsbedarf auf Seiten Geführter



Einfluss FK auf digitale Beanspruchung

- Austausch mit Führungskraft wichtige Ressource für Geführte
 - soziale Unterstützung
 - fachliche Unterstützung
- Geführte berichten erschwerte Kommunikation.
 - aufwendige Terminierung digitalen Austauschs
 - Möglichkeit Analoges spontaner Austausch fällt weg.
 - Video-Konferenzen meist sehr Agenda-getrieben



„Also ich würde sagen, die Herausforderung war so die Erreichbarkeit (lacht). Weil gerade mein Chef auch immer super durchgebucht ist, und im Büro kannst du dann natürlich trotzdem mal kurz reinschauen und sagen, hey, ich habe was, können wir später mal sprechen? Oder man geht mal auf einen Kaffee zusammen, das ging halt alles verloren [...]“ – Geführter (IKT-Unternehmen)

- **Führende haben wesentlichen Einfluss darauf, ob IKT-Nutzung eine Belastung darstellt.**
 - Unterstreicht Studienergebnisse, die wahrgenommene Kontrolle und Erreichbarkeitserwartungen durch die Bereitstellung von Smartphones (vgl. Cavazotte u. a. 2014; Obushenkova u. a. 2018) aber auch durch die IKT-Nutzung von Führungskräften selbst (vgl. Stana/Nicolajsen 2021) identifizierten.
 - Erweiterung des Forschungsstandes durch die Identifikation von proaktiven Führungsverhalten zur belastungsarmen IKT-Nutzung
- **Führung als wichtige Ressource im Umgang mit Belastungen**
 - Fachliche aber auch soziale Unterstützung zeigten sich als wichtige Ressourcen im Umgang mit den Herausforderungen digitaler Arbeit.
- **Führenden-Geführten-Interaktion als Objekt digitaler Transformation**
 - digitale Kanäle haben wesentlichen Einfluss auf den Zugang zu den durch Führungskräfte bereitgestellten Ressourcen
 - problematische Entwicklung angesichts Relevanz von Unterstützung durch Führungskräfte im Umgang mit Technostress (vgl. Chesley u. a. 2014; Bentley u. a. 2016; Chambel u. a. 2022)
 - Analyse des Einflusses des Mediums auf die Führenden-Geführten-Interaktion als Gegenstand zukünftiger Untersuchungen

hhu.

Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit!

✉ Kontakt

Tim Rademaker
Tim.Rademaker@hhu.de

Prof. Dr. Stefan Süß
Stefan.suess@hhu.de

- Bauwens, Robin/Denissen, Marith/van Beurden, Jeske/Coun, Martine (2021): Can Leaders Prevent Technology From Backfiring? Empowering Leadership as a Double-Edged Sword for Technostress in Care, in: *Frontiers in Psychology* 12 (o. H./2021)
- Bentley, T. A./Teo, S. T. T./McLeod, L./Tan, F./Bosua, R./Gloet, M. (2016): The role of organisational support in teleworker wellbeing: a socio-technical systems approach, in: *Applied ergonomics* 52 (2016), S. 207-215
- Brynjolfsson, Erik/McAfee, Andrew (2014): *The second machine age. Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*, First edition, New York, NY, London 2014
- Cavazotte, Flávia/Heloisa Lemos, Ana/Villadsen, Kaspar (2014): Corporate smart phones: professionals' conscious engagement in escalating work connectivity, in: *New Technology, Work and Employment* 29 (1/2014), S. 72-87
- Chambel, Maria José/Castanheira, Filipa/Santos, Alda (2022): Teleworking in times of COVID-19: the role of Family-Supportive supervisor behaviors in workers' work-family management, exhaustion, and work engagement, in: *The International Journal of Human Resource Management* (2022), S. 1-36
- Chesley, Noelle (2014): Information and communication technology use, work intensification and employee strain and distress, in: *Work, Employment and Society* 28 (4/2014), S. 589-610
- Cortellazzo, Laura/Bruni, Elena/Zampieri, Rita (2019): The Role of Leadership in a Digitalized World: A Review, in: *Frontiers in psychology* 10 (o. H./2019), S. 1-21
- Dragano, Nico/Lunau, Thorsten (2020): Technostress at work and mental health: concepts and research results, in: *Current Opinion in Psychiatry* 33 (4/2020), S. 407-413
- Faupel, Stefanie/Süß, Stefan (2019): The Effect of Transformational Leadership on Employees during Organizational Change – An Empirical Analysis, in: *Journal of Change Management* 19 (3/2019), S. 145-166

- Felfe, Jörg/Ducki, Antje/Franke, Franziska (2014): Führungskompetenzen der Zukunft, in: Badura, Bernhard/Ducki, Antje/Schröder, Helmut/Klose, Joachim/Meyer, Markus (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2014. Erfolgreiche Unternehmen von morgen - gesunde Zukunft heute gestalten, Berlin, Heidelberg 2014, S. 139-148
- Gioia, Dennis A./Corley, Kevin G./Hamilton, Aimee L. (2012): Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research, in: Organizational Research Methods 16 (1/2012), S. 15-31
- La Torre, Giuseppe/Esposito, Alessia/Sciarra, Iliana/Chiappetta, Marta (2019): Definition, symptoms and risk of techno-stress: a systematic review, in: International archives of occupational and environmental health 92 (1/2019), S. 13-35
- Matt, Cristian/Hess, Thomas/Benlian, Alexander (2015): Digital Transformation Strategies, in: Business & Information Systems Engineering 57 (5/2015), S. 339-343
- Obushenkova, Elena/Plester, Barbara/Haworth, Nigel (2018): Manager-employee psychological contracts: enter the smartphone, in: Employee Relations 40 (2/2018), S. 193-207
- Park, Jae-Chun/Kim, Sunggeun/Lee, Hwansoo (2020): Effect of work-related smartphone use after work on job burnout: Moderating effect of social support and organizational politics, in: Computer in Human Behavior (104/2020)
- Ragu-Nathan, T. S./Tarafdar, Monideepa/Ragu-Nathan, Bhanu. S./Tu, Qiang (2008). The consequences of technostress for end users in organizations: Conceptual development and empirical validation, in: Information Systems Research, 19(4/2008), S. 417-433.
- Spagnoli, Paola/Molino, Monica/Molinaro, Danila/Giancaspro, Maria Luisa/Manuti, Amelia/Ghislieri, Chiara (2020): Workaholism and Technostress During the COVID-19 Emergency: The Crucial Role of the Leaders on Remote Working, in Frontiers in Psychology 11 (o. H./2020)
- Stana, Raluca/Nicolajsen, Hanne Westh (2021): A Cautionary Tale: How Co-Constructed Work Obligations Lead to ICT-Related Technostress, in: Proceedings of the Annual Hawaii 2021.

Weiß, Eva-Ellen/Süß, Stefan (2016): The Relationship between Transformational Leadership and Effort-Reward Imbalance, in:
Leadership & Organization Development Journal 37 (4/2016), S. 450-466